



**Facultad de Ingeniería y Computación
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**

**Propuesta de Mejora en los Procesos
Internos de la Pizzería ABC para su
Crecimiento con Franquicias en el Mercado
Internacional**

Presentado por:

**Maryorit Sofía Ascuña Arenas
Oscar Alberto Maldonado Pacheco**

**Para optar por el Título Profesional de:
INGENIERO INDUSTRIAL**

Asesor: Edgardo Fabricio Cueva Castro

AREQUIPA, JUNIO DEL 2019

Dedicatoria

La presente tesis lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

Agradecimientos

Queremos agradecer en primer lugar a Dios, por habernos permitido llegar hasta este momento, a nuestros padres y familia, que fueron un incondicional de apoyo, y para nuestro asesor y profesor Mg. Edgardo Cueva Castro, por hacer posible esta tesis.

Resumen

La presente tesis se ubica en el contexto de la mejora en los procesos internos de la Pizzería ABC para lograr la franquicia, en la cual se analiza y se realiza el diagnóstico situacional, a través del cual se ha llevado a cabo la utilización de las herramientas propias de Ingeniería Industrial identificando como problema central la ausencia de un plan estandarizado para franquiciar. Se hallaron como causas proximales: la capacidad limitada de stocks en tiendas, desempeño insatisfactorio del personal del área de estudio, la falta de estandarización de algunos procesos críticos y el ineficiente sistema tecnológico de gestión. En este sentido, se fijaron como objetivos específicos el diagnóstico de la situación actual de la Pizzería ABC, determinar los aspectos legales y normativa de los mercados objetivos para franquiciar, presentar la propuesta de mejora junto con su plan de implementación, determinar los indicadores que se acoplen al seguimiento y control de los procesos en estudio y el análisis del costo-beneficio para la implementación de mejora de procesos en la Pizzería ABC. Con respecto al primer objetivo, se levantó información y se concluyó que la empresa contaba con problemas en diferentes áreas corporativas en la cual se elaboró una matriz de árbol de problemas junto con una, de objetivos

En lo relativo al segundo objetivo específico, se cuenta con información legal y la normativa de los mercados objetivos para su posterior ejecución. Por otro lado, en la propuesta de mejora se identificó 5 puntos a mejorar establecidos en el cuadro de jerarquización contando con un diagrama de Gantt para su plan de implementación. Finalmente, el análisis de costo- beneficio de las mejoras implementadas están establecidas mediante las cotizaciones de consultoras y empresas del rubro de cada mejora.

La información recopilada por los indicadores recomendados permitiría evaluar la eficacia y eficiencia de las actividades del área de operación, en términos de productividad, calidad y seguridad.

Palabras clave: franquicia, gestión, productividad, procesos internos, área operacional, Sistema ERP, planificación

Abstract

This thesis is located in the context of the improvement in the internal processes of the ABC Pizzeria to achieve the franchise, in which the situational diagnosis is analyzed and carried out, through which the use of the tools has been carried out of Industrial Engineering, identifying as a central problem the absence of a standardized plan to franchise. The following were found as proximal causes: the limited capacity of stocks in stores, unsatisfactory performance of personnel in the study area, the lack of standardization of some critical processes and the inefficient technological management system. In this sense, the diagnosis of the current situation of the ABC Pizzeria was set as specific objectives, to determine the legal and regulatory aspects of the objective markets to franchise, to present the improvement proposal together with its implementation plan, to determine the indicators that coupling to the monitoring and control of the processes under study and the cost-benefit analysis for the implementation of processes improvement in the ABC Pizzeria. Regarding the first objective, information was gathered and it was concluded that the company had problems in different corporate areas in which a problem tree matrix was elaborated together with one of objectives.

Regarding the second specific objective, the improvement proposal identified 5 points to improve established in the hierarchy chart, with a Gantt chart for its implementation plan. Finally, the cost-benefit analyses of the improvements implemented are established through the quotes of consultants and companies in the area of each improvement.

The information gathered by recommended indicators would allow evaluating the effectiveness and efficiency of the activities of the area of operation, in terms of productivity, quality and safety.

Keywords: franchise, management, productivity, internal processes, operational area, ERP System, planning.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene como principal objetivo mejorar los procesos internos de la Pizzería ABC para su crecimiento con franquicias a nivel internacional. Luego del levantamiento de información de la empresa se identificó diferentes problemas que se muestran en el Apéndice 1, los cuales se analizaron y se logró encontrar óptimas soluciones con beneficio empresarial.

En primera instancia, se describe los antecedentes y condiciones actuales de la organización. Dentro de los procesos de estudio se identifican cuáles son aquellos que constituyen el contexto del problema.

Por otro lado, se recopilan conceptos teóricos objeto del tema de estudio. La revisión bibliográfica incluye artículos relativos al empleo de las herramientas y términos considerados para la franquicia.

Así mismo, se describen los aspectos metodológicos de la investigación. Por otro parte, se describen los métodos y técnicas de ingeniería aplicados en la presente propuesta de mejora.

Por consiguiente, se describe las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas del área dentro de la cual se enmarca el contexto de estudio. Continuando con lo dicho anteriormente, se mencionan los indicadores de gestión del área, y finalmente, se identifican los puntos de mejora del proceso evaluado.

Por último, se desarrolla las propuestas identificadas en el capítulo anterior. En base al mismo, se proponen alternativas de mejora y se evalúan los beneficios económicos que supondrían estas para la Pizzería ABC.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO TEÓRICO	1
1.1. Antecedentes Generales de la Organización	1
1.1.1 Antecedentes y condiciones actuales de la organización	1
1.1.2 Sector y actividad económica.....	2
1.1.3 Misión, Visión y Valores.	2
1.1.4 Política de la Organización.	3
1.1.5 Organización	4
1.1.6 Principales procesos y operaciones.	6
1.2 Planteamiento del Problema.....	8
1.2.1 Descripción del problema.	8
1.2.2 Formulación del problema.	11
1.2.3 Sistematización del problema.....	11
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo general.	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
1.4 Justificación del Proyecto	13
1.4.1 Justificación Práctica.....	13
1.4.1.1 Política, Económica y/o Social.....	13
1.5 Alcances del Proyecto.	14
1.5.1 Temático.....	14
1.5.2 Espacial	14
1.5.3 Temporal	14
CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA	15
2.1 Antecedentes del tema de investigación.....	15
2.2 Marco de Referencia Teórico	17
2.2.1 ¿Qué es una Franquicia?	17
2.2.2 Visión	18
2.2.3 Franquiciado.....	18
2.2.4 Franquiciante.....	18
2.2.5 Contrato de Franquicia.	18
2.2.6 Derecho de Franquicia.	18
2.2.7 Llave en Mano.....	19
2.2.8 Variables Económicas – Financieras.....	19
2.2.9 Clasificación de las Franquicias.....	19
2.2.10 Temas relacionados con el Franquiciado	20
2.2.11 Términos relacionados con el Franquiciante.....	21

CAPÍTULO 3: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	25
3.1 Aspectos metodológicos de la Investigación	25
3.1.1 Diseño de Investigación.	25
3.1.2 Tipo de Investigación.	25
3.1.3 Métodos de Investigación	26
3.1.4 Técnicas de investigación.....	27
3.1.5 Instrumentos de investigación.....	28
3.2 Aspectos Metodológicos para la Propuesta de Mejora	28
3.2.1 Métodos y/o técnicas de ingeniería a aplicarse.	28
3.2.2 Herramientas de análisis, planificación, desarrollo y evaluación.....	29
CAPITULO 4: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	31
4.1 Plan Estratégico.....	31
4.1.1 Diagnóstico del entorno:	31
4.1.2 Evaluación interna.....	31
4.1.3 Estrategias derivadas	32
4.1.4 Formulación estratégica.	33
4.2 Cumplimiento de los objetivos estratégicos.....	34
4.3 Evaluación de los procesos involucrados.....	35
4.4 Identificación de los puntos de mejora.....	35
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA.....	38
5.1 Recopilación de Datos del Problema.	38
5.1.1 Capacidad Limitada de Stock en tiendas.....	38
5.1.2 Desempeño insatisfactorio del personal del área	38
5.1.3 Falta de estandarización de algunos procesos Críticos	39
5.1.4 Ineficiente Sistema Tecnológico de Gestión	39
5.2 Análisis de Causa Raíz.....	39
5.3 Planteamiento de mejoras.	44
5.4 Selección de las mejores alternativas.....	45
5.4.1 Ausencia de una dirección estratégica	45
5.4.2 Capacidad limitada de stock en tienda	48
5.4.3 Déficit en la gestión de procesos críticos	48
5.4.4 Desempeño insatisfactorio de los colaboradores en toda el área operacional.....	49
5.4.5 Ausencia de un eficiente sistema tecnológico de gestión.....	57
5.5 Elaboración de la propuesta costo-beneficio.....	58
5.5.1 Costos de la situación con y sin propuesta.	59
5.6 Diagrama de Gantt del Proyecto	65
5.7 Evaluación de la Propuesta de Mejora	66
5.7.1 Evaluación del Impacto Económico.....	66

5.7.2	Evaluación del Impacto Social.....	67
5.7.3	Evaluación del Impacto Medioambiental y de Seguridad.....	68
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		74
6.1	Conclusiones.....	74
6.2	Recomendaciones.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		76

TABLA DE APÉNDICE

Apéndice 1: Árbol de decisiones.....	79
Apéndice 2: Caracterización de Procesos	81
Apéndice 3: Cadena de valor	84
Apéndice 4: Marco Lógico.....	86
Apéndice 5: Matriz FODA.....	87
Apéndice 6: Matriz de Sinergia Lógica	88
Apéndice 7: Diagrama de Gantt.....	89
Apéndice 8: IPERC Recepción	90
Apéndice 9: IPERC Preparación.....	91
Apéndice 10: IPERC Atención	92
Apéndice 11: IPERC Delivery	93
Apéndice 12: Propuesta de Formulario para evaluación de conducta	94
Apéndice 13: Modelo de Ficha propuesto	95
Apéndice 14: Plan de Formación	96
Apéndice 15: Manuales Operativos	97
Apéndice 16: Encuestas a Clientes	100
Apéndice 17: Entrevistas.....	108

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1: Ventajas de la Franquicia	111
Anexo 2: Aspecto Legal sobre Franquicias, Perú Argentina y Chile	112
Anexo 3: Análisis de Factores y Variables	114
Anexo 4: Cotizaciones	119
Anexo 5: Scripts	136

TABLAS

Tabla 1: Cuadro Sinóptico de Marco Teórico.....	24
Tabla 2: Ejes estratégicos, objetivos y acciones	34
Tabla 3: Plan estratégico del área operacional de la pizzería ABC	36
Tabla 4: Matriz de Jerarquización de Puntos de Mejora.....	37
Tabla 5: Categorización de causas	42
Tabla 6: Planteamiento de Mejoras.....	44
Tabla 7: Resumen descriptivo de puesto de Jefe de tienda.....	50
Tabla 8: Resumen descriptivo de puesto de Personal de Atención.....	51
Tabla 9: Resumen descriptivo de puesto de Personal de Cocina.....	52
Tabla 10: Tabla de fijación de objetivos al inicio del periodo de evaluación.....	54
Tabla 11: Tabla resumen costo- beneficio	59
Tabla 12: Resumen consultoría Unión Label Net SAC	60
Tabla 13: Resumen consultoría Unión Label Net SAC con descuento	61
Tabla 14: Tabla pago mensual Union Label Net SAC.....	61
Tabla 15: Tabla pago mensual Union Label Net SAC.....	62
Tabla 16: Tabla pago total anual Union Label Net SAC	62
Tabla 17: Comparación de los costos promedios de pedido	63
Tabla 18: Tabla de ventas mensuales por tienda 2018.....	64
Tabla 19: Tabla resumen costo- inversión	65
Tabla 20: Tabla de ventas 2018 Pizzería ABC	67
Tabla 21: Matriz para la identificación de aspectos y evaluación	72

FIGURAS

Figura 1. Organigrama Funcional de Pizzería ABC	5
Figura 2. Mapa de Procesos de Pizzería ABC.	7
Figura 3. Relación de Franquicia.....	17
Figura 4. Diagrama de Ishikawa	43
Figura 5. Dirección Estratégica	47
Figura 6. Modelo de sistema de gestión ambiental.....	59

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Antecedentes Generales de la Organización

1.1.1 Antecedentes y condiciones actuales de la organización

La empresa, por temas de privacidad, solicita que su razón social no sea nombrada en el presente estudio. Es por eso que referiremos a la misma como Pizzería ABC, la cual en 1991 abrió sus puertas al público en el mes de marzo, comenzando en pequeño local con unos 25 metros cuadrados, situado en las calle Mercaderes y Peral, en una esquina, era atendida por los mismos dueños o propietarios y se aprovechó las recetas caseras que se tenía de la familia de procedencia Italiana.

Pizzería **ABC** desde un comienzo brindó un concepto nuevo e innovador ya sea en calidad de sus productos, en decoración, precios accesibles, cumpliendo normas de higiene y siempre con el interés por satisfacer a sus clientes.

El servicio de Delivery hace 27 años atrás, fue puesto en marcha por primera vez por Pizzería **ABC**, este fue ofrecido sin costo adicional desde el primer día, esto fue una novedad por esas épocas.

El segundo local fue abierto en la Calle General Moran en el año 1993 y en 1995 en la Avenida Ejercito. Pizzería ABC resaltó desde el comienzo por sus persistentes innovaciones pensando en lo mejor y los mejores beneficios para sus consumidores y/o clientes: promociones constantes, juegos infantiles, reconocimientos, sorteos online, entre otras y personal alegre, siempre dispuestos a ofrecer lo mejor de sí para sus clientes.

En etapa de verano, Pizzería ABC ofrece sus servicios en Camaná y Mollendo, para siempre estar cerca de sus clientes objetivos.

De acuerdo a la política de calidad de Pizzería ABC, prepara sus productos finales con los insumos que ayudan a cumplir con esta, teniendo como principales proveedores a: La Alemana, La Canasta, Braedt, entre otros productores locales, estos insumos son revisados con un estricto control de calidad.

Pizzería ABC, busca mejorar constantemente su carta, ofreciendo productos innovadores que tengan altos estándares de calidad, al igual que sus locales, que ofrecen la mejor infraestructura, y con el personal suficientemente capacitado, para también brindar el mejor servicio que los clientes merecen.

1.1.2 Sector y actividad económica.

Pizzería ABC tiene el core business que se posiciona en el sector secundario, el cual trata con la producción de productos terminados.

1.1.3 Misión, Visión y Valores.

La Pizzería ABC tiene como misión: “Somos la cadena de restaurantes casuales de comida italiana casera más grande del sur del Perú”. A través de un servicio amigable buscamos brindar experiencias únicas y deliciosas a nuestros clientes. Es de nuestro entero interés el desarrollo personal de nuestros colaboradores, la sociedad y el medio ambiente.

La visión de la empresa es “ser la cadena de restaurantes casuales de comida italiana casera más grande del Perú”. Reconocida por brindar experiencias deliciosas a sus clientes y comprometidos con sus colaboradores, la sociedad y el medio ambiente.

Dentro de la cultura organizacional de la empresa, encierra ciertos valores, los cuales son:

- **Calidad:** Realizar la labor con eficiencia y dedicación para mantener una imagen que sea positiva de la marca ante los consumidores, así brindar la excelencia para productos y servicios.
- **Liderazgo:** Fomentar la lealtad para inspirar confianza y credibilidad en los clientes, para realizar un trabajo diferenciado y de manera llegar a ser la marca líder.
- **Pro Actividad:** Fomentar una actitud perseverante, optimista y creativa para superar las expectativas de los clientes.
- **Unión:** Trabajar para la unidad de las personas que integran la familia de Pizzerías ABC, y así lograr un buen trabajo.

1.1.4 Política de la Organización.

Pizzería ABC cuenta con una política de brindar siempre el mejor servicio y contar con la más alta calidad. Como se comentó anteriormente, Pizzería ABC prepara sus productos con los mejores insumos obteniendo un estándar de calidad.

La Política de Gestión de la Calidad y Medio Ambiente de la Pizzería ABC constituye un compromiso que tiene la organización con sus clientes, tanto externos e internos. No se ha implementado el documento de respaldo a dicha política.

En cuanto a las políticas sociales, disfruta un compromiso del cual durante todo el año brindan apoyo a diferentes organizaciones con influencia en la sociedad, el medio ambiente y la cultura. Especialmente se encuentran identificados con Yunta, una asociación sin fines de lucro que trabaja directamente con niños de contextos vulnerables, potenciando sus habilidades y desarrollando su sentido de posibilidad, por medio de un programa de mentoring.

Se colabora con la fundación MAKE A WISH. Su filosofía es que cada momento y sentimiento en Pizzería ABC, desde como seleccionamos nuestros insumos hasta la actitud positiva que nos motiva a ser mejores cada día.

1.1.5 Organización

La empresa tiene como modelo de organización un organigrama (Fig.1), este muestra una estructura y/o relación entre los diferentes puestos de trabajo. En el caso de Pizzerías ABC cuenta con una estructura vertical con el que se muestra la relación en cuanto a responsabilidades y puestos de autoridad.

En la cabeza del organigrama se tiene al Director Ejecutivo, junto con el apoyo del Asesor legal y financiero.

Por la parte administrativa esta como cabeza el gerente de administración y finanzas teniendo como apoyo a control interno y control de calidad, estos están a cargo de contabilidad y finanzas, producción, recursos humanos, mantenimiento, y estos a su vez los asistentes correspondientes.

Por la parte comercial se encuentra como autoridad, el gerente comercial de operaciones, teniendo a su cargo los gerentes de tienda, supervisores y jefes de delivery's, en cuanto a estos tienen a cargo los call-center, para pedidos y atención al cliente.

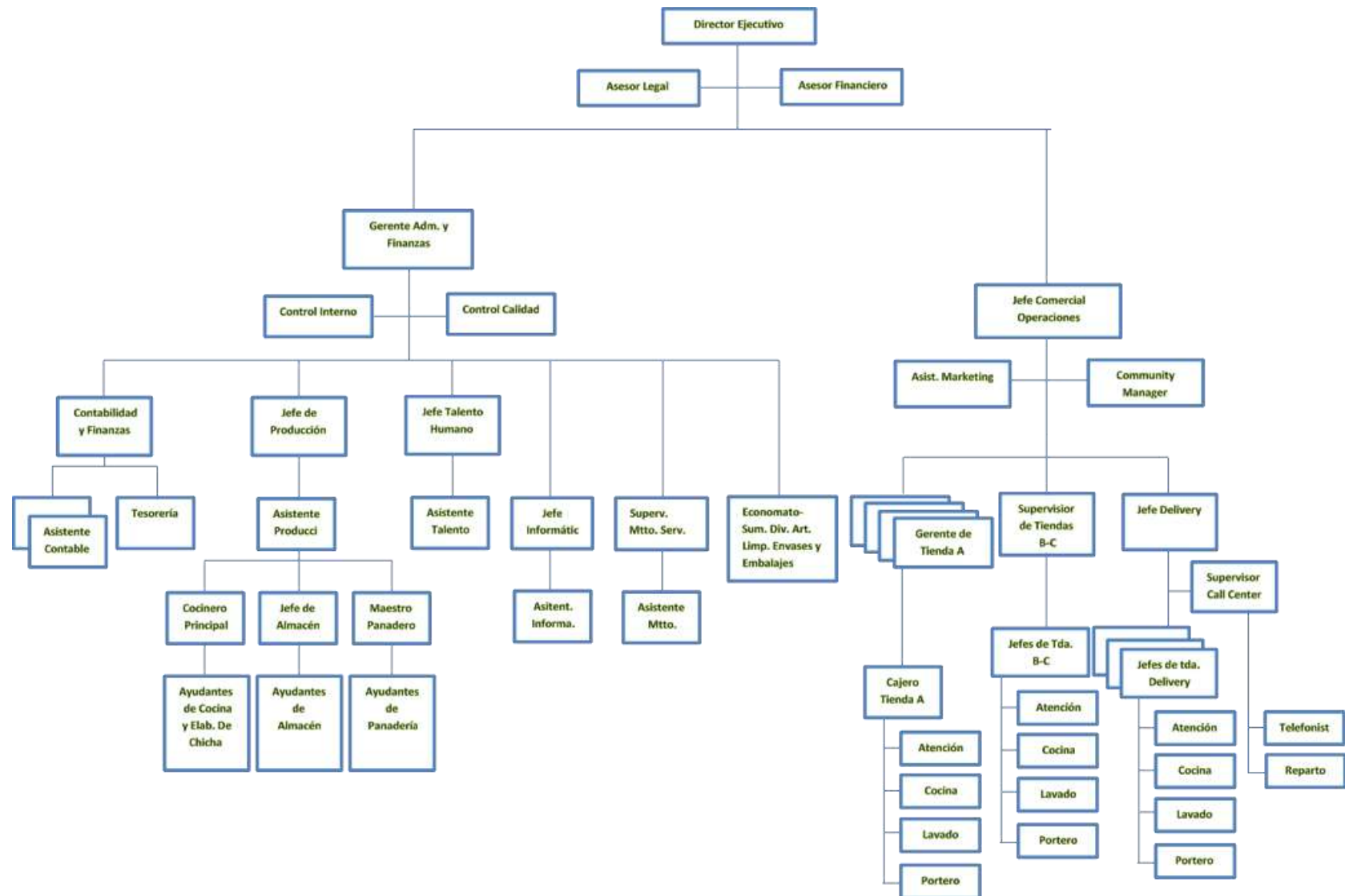


Figura 1: Organigrama funcional de Pizzerías ABC, recuperado de Control de calidad de Pizzerías ABC.

1.1.6 Principales procesos y operaciones.

El mapa de Procesos de la Pizzería ABC (Fig.2), es una representación gráfica de sus principales procesos, así como también estos se relacionan, se clasifican o se separan en tres procesos, estratégicos, operativos y de apoyo. Bravo Carrasco (2011) define a los procesos estratégicos como aquellos que su objetivo es planear toda la organización, realizar el plan, controlar y retroalimentar. Por lo tanto involucran a personal de nivel primario y estos se relacionan a la misión y a la visión de la empresa. Es por eso que sirven como un modelo para satisfacer y cumplir con las necesidades del cliente, para Pizzerías ABC cuenta con indicadores de Gestión, Reclamos y la Medición de la satisfacción de los clientes.

En la parte media y en segundo lugar están los procesos operativos, Bravo Carrasco (2011) aquí indica que estos derivan directamente de la misión y se les llama procesos de misión o misionarios. Es decir que estos son los que agregan mayor valor ya que permiten la entrega del producto o servicio que se ofrece. Para Pizzerías ABC, es la bienvenida, la cual es la recepción del cliente al local, la prestación del servicio, el pago del servicio y producto y la despedida, es el proceso de atención al cliente dentro de la tienda, para la tienda es necesario que este proceso sea de total satisfacción al cliente, ya que es el core business del negocio.

Y por último están los procesos de apoyo o soporte, los clientes son generalmente internos, este proceso coopera con los procesos operativos. Para Pizzerías ABC, son Planificación y revisión por la dirección, RRHH y Formación y Limpieza y Mantenimiento. Es una parte muy importante que da soporte a los demás procesos para su ejecución.

Mediante este mapa de procesos estructurado la pizzería ABC trata de mantener a sus clientes internos y externos satisfechos.

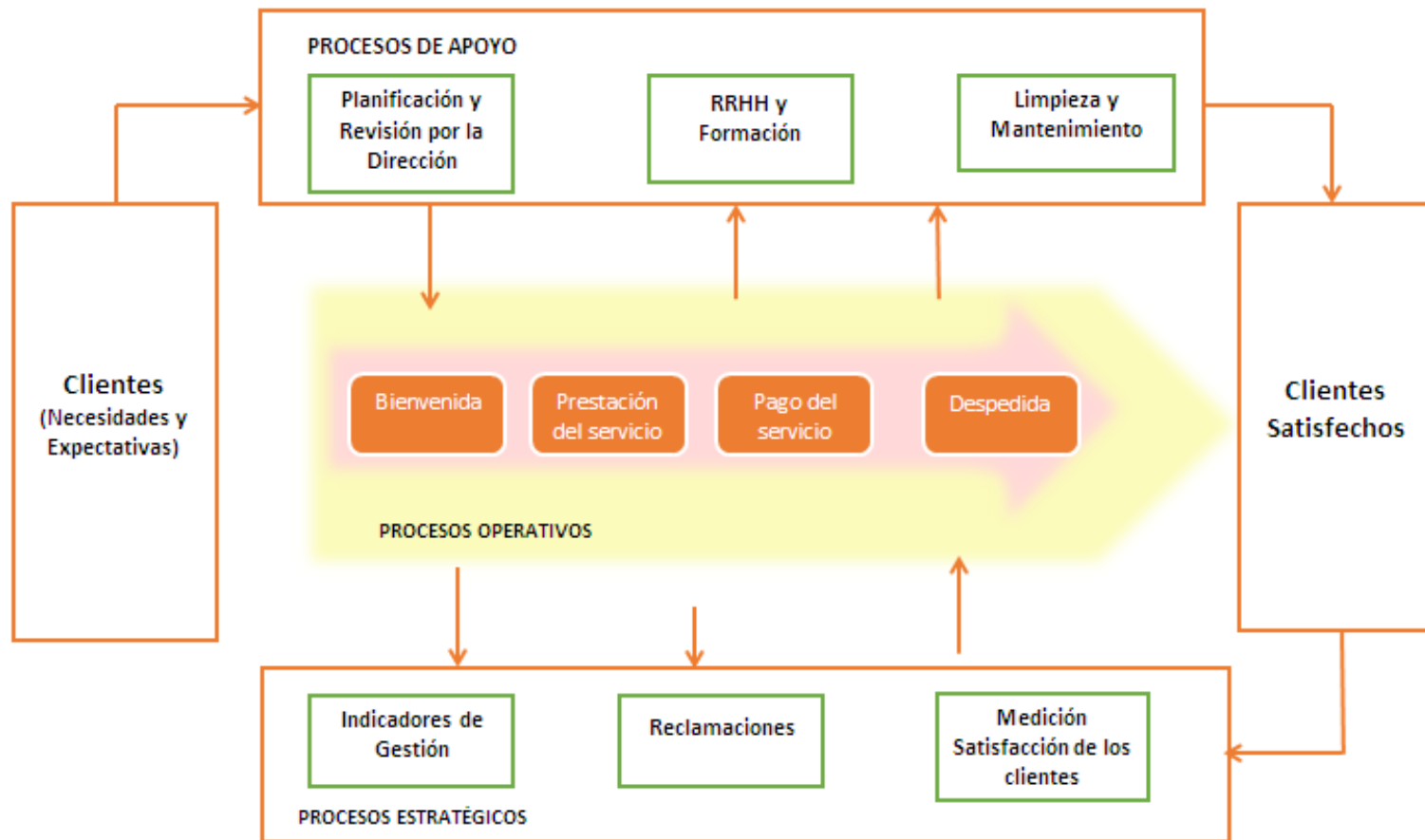


Figura 2: Mapa de procesos de Pizzería ABC
Elaboración Propia

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Descripción del problema.

La Pizzería ABC por iniciativa propia de la empresa y posicionamiento de la marca en el extranjero por sus consumidores que vienen de visita, decidió priorizar la mejora de sus procesos internos para expandirse como tal y encontró dos alternativas de expansión a evaluar:

- a) Expandirse con inversión propia.
- b) Expandirse con inversión de un Franquiciante.

Luego del análisis (Anexo 1), se logró decidir el expandir con inversión de un Franquiciante, ya que existe una previa inversión necesaria que se deberá hacer para la mejora de sus procesos internos. Gracias a esta iniciativa de expandirse y posicionar su marca se pudieron analizar sus procesos de los cuales se encontraron desde problemas básicos a complejos que contribuirán en malas decisiones a largo plazo en el crecimiento visualizado (Apéndice 1).

El problema principal encontrado, después de analizar sus procesos es la ausencia de un modelo de negocio formal y estandarizado para expandir con franquicias a nivel internacional. La cual llevará consigo a una mala gestión de control de la Franquicia, una pérdida de credibilidad de la marca, un crecimiento poco planificado, desconocimiento de desarrollo de gestión del mercado para la implementación de una franquicia, personal poco capacitado y la falta de estandarización de algunos procesos críticos.

Se llegó a determinar que el problema dentro de la organización se encuentra en todo el área operacional de la Pizzería ABC, es decir (Recepción, Preparación y entrega de producto), estas fueron analizadas en una de las tiendas de esta empresa, en específico en la sede cercado. En Abril del 2018 se realizó el levantamiento de información. Para esto se utilizó como primera herramienta,

una caracterización de procesos (Apéndice 2) donde se pudo recopilar la información observada y aportada por la empresa, lo que permitió analizar y mejorar la situación actual de esta, en lo que se identificó:

- Se ha detectado que el KPI “1”, de la ficha de proceso de preparación no depende directamente de este proceso, porque este puede estar influyendo en el proceso 3.
- Se ha detectado que no se ha establecido un responsable por proceso.
- Se ha detectado, que a pesar de tener diferentes KPI’S no se realizó seguimiento y por ende no hay registros.
- Además no cuenta con indicadores como :
 - Porcentaje de reclamo por producto deficiente a la orden de pedido.
 - Reclamo de tiempo.
 - Reclamo de higiene.

Además se utilizó una cadena de valor (Apéndice 3), que ayudó a analizar las actividades de Pizzerías ABC, para enfocarse en las áreas o programas que necesitan mejoramiento y así obtener una ventaja competitiva, de la cual se determinó que, dentro del aspecto estratégico:

En cuanto a recursos humanos, no existe la transferencia de conocimientos o una buena retroalimentación de información básica, obteniendo personal no capacitado al 100%.

En cuanto a desarrollo de tecnología, no hay una constante innovación o mejora continua.

Dentro el aspecto operacional:

En cuanto a la logística interna, no se cuenta con un índice de evaluación, para tener resultados acerca de cómo llega el producto al cliente (temperatura, presentación).

En servicios, no cuentan como un mapa de rutas, para ahorro de tiempos y combustible.

En referencia al tema de estandarización de los procesos se realizó un marco lógico (Apéndice 4). Para planificar el tema de Franquicia en cuanto a los objetivos que se tienen, en primera instancia, evidencia el déficit en la empresa como tal, al mejorar los aspectos antes mencionados, se dará el siguiente paso a poder franquiciar fuera del País, teniendo como escenarios Argentina y Chile.

Dentro de este se pudo analizar los siguientes puntos más débiles:

Desconocimiento del desarrollo de gestión del mercado para la implementación de una franquicia : para mejorar esta debilidad se debe revisar la ubicación y al revisar las Estadísticas de oportunidades de crecimiento dentro de los países objetivo, se estudiará la posibilidad de tener la mayor cantidad de locales, para incrementar las compras y la producción obteniendo así, mejores precios y condiciones.

También se analizarán los montos de inversión en franquicias y operaciones para ser más locales, en los mercados objetivos, los esfuerzos del franquiciante y el de los franquiciados permitirán un alto posicionamiento en el mercado. Y el mayor número de franquicias atrae a otros inversores, así se tendrá un

crecimiento más rápido.

Falta de una estandarización de algunos procesos críticos: Mejorando está debilidad mediante una ficha de proceso se logrará que todos los procesos en absoluto se estandaricen y podamos lograr que sea una marca representativa y diferenciada, lo que a su vez permitirá que el franquiciado sea una empresa independiente.

Como complemento a esta herramienta, encontramos el aspecto legal en cuanto a franquicias y la situación actual de los países involucrados, siendo uno de ellos, Perú (Anexo 2), al tener resultados variables de acuerdo a la investigación, dependerá también de análisis de factores y variables que permitan este modelo de negocios (Anexo 3).

1.2.2 Formulación del problema.

Habiendo identificado las deficiencias de los procesos analizados para el estudio, así como también sus causas, se establece un interrogante al cual dicha investigación espera dar respuesta. ¿Cómo se podría mejorar los procesos internos para la expansión de la empresa internacionalmente?

1.2.3 Sistematización del problema.

Establecida la gestión ineficiente de la Pizzería ABC de Arequipa, en términos de estandarización de los procesos, como problema central, se precisa establecer un plan de implementación de mejora de sus procesos que permitan eliminar las causas por la cual no se lleva a cabo y lograr establecer Franquicias fuera de Perú. Para ello, se confeccionó el Árbol de Objetivos. En él, se especifican estos medios, los cuales posibilitarán dar solución al problema central. A continuación, se lista una serie de preguntas asociadas al planteamiento de los objetivos específicos del presente estudio.

- ¿Cuál es el diagnóstico situacional de la Pizzería ABC?

- ¿Existen términos en cuanto al aspecto legal para Franquiciar en el extranjero?
- ¿Cómo proponer la mejora de los procesos internos?
- ¿Qué tan seguro puede ser un plan de implementación de mejora de procesos para Franquiciar en los mercados de Chile y Argentina?
- ¿Qué indicadores se deben evaluar para el seguimiento y control de los procesos en estudio?
- ¿Cuál es el análisis Costo-Beneficio que representa la Implementación de Mejora de Procesos en la Pizzería ABC para Franquiciar en el extranjero?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Lograr un plan de mejora de procesos, con estandarización de estos para la Pizzería ABC para poder franquiciar en el mercado extranjero (Chile o Argentina).

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Pizzería ABC.
- Presentar la Propuesta de Mejora.
- Presentar el Plan de Implementación.
- Determinar los indicadores que se acoplen al seguimiento y control de los procesos en estudio.
- Análisis del Costo- Beneficio para la implementación de Mejora de Procesos en la Pizzería ABC para Franquiciar en el extranjero.

1.4 Justificación del Proyecto

1.4.1 Justificación Práctica

1.4.1.1 Política, Económica y/o Social.

La aplicación de esta propuesta de mejora tiene como finalidad lograr procesos estandarizados y a su vez poder franquiciar a nivel extranjero.

Logrando el objetivo y/o finalidad, se aportará al comercio exterior que será de vital importancia para la economía y así cubrir demandas de ambos países, esto ayudará a mejorar la competitividad, promoviendo las cadenas productivas, lo que tendrá como resultado calidad de vida y bienestar para los pobladores o ciudadanos de cada país.

Con la franquicia, la mano de obra tanto peruana como extranjera se verá beneficiada, ya que dará empleo a más personas, tanto peruanos en estos países como los mismos locales, además posicionará a la marca peruana en el extranjero.

1.4.1.2 Profesional, Académica y/o Personal.

La elaboración de la presente propuesta de mejora, coopera a la aplicación de los conocimientos que nos fueron dados en la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial.

Es así que para lograr los fines que toda empresa quiere, se requiere de la estandarización de sus procesos, sus actividades y los factores que puedan influir en este.

Es por eso que nosotros como futuros Ingenieros Industriales debemos proporcionar ideas y soluciones que ayuden a optimizar la condición actual de estos procesos, para el lograr el fin que buscamos y que busca la empresa, para que los resultados positivos sean observados por el cliente interno y externo. El presente estudio se apoyará en las materias de, Formulación de proyectos, Ingeniería de Métodos, Logística Integrada, Metodología de la Investigación, Tecnología de la investigación, así como también se investigarán temas o conceptos que ayuden a la mejora de esta propuesta.

1.5 Alcances del Proyecto.

1.5.1 Temático.

La tesis que se desarrollara pertenece a una mejora de procesos. Para este caso se determinó el proceso en que la empresa necesita más apoyo, que es en el de preparación y entrega de producto. Teniendo definido esto y puesto en evidencia todas las situaciones que apuntan al problema central, los temas que se tocarán en este estudio incluirán aspectos relacionados con la estandarización de estos procesos, cadenas de valor además de incluir información que atribuya a la gestión del talento humano, tecnología de gestión, evaluación costo beneficio, y por ultimo indicadores que faciliten la evaluación de efectividad de respuesta que la pizzería dará a sus clientes.

1.5.2 Espacial.

El estudio se hará en una empresa peruana, la cual tiene su oficina o sede principal en la ciudad de Arequipa, esta propuesta de mejora será diseñada para la sede ubicada en el centro de la ciudad (cercado).

1.5.3 Temporal.

Todo el levantamiento de información, de cómo se encuentra actualmente la empresa, se llevó a cabo en seis meses, comprendiendo los meses de Mayo a Octubre del 2018, es así que el tiempo que se estima para la implementación de las tareas de mejora es de seis meses más. Esta propuesta de mejora facilitara la idea de una franquicia en el extranjero.

CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes del tema de investigación

Aguirre, L., Arenas, E., Portal, J., Villanueva, F. (2006). Factores de Éxito en las franquicias: un estudio exploratorio. El objetivo de estudio fue “indicar los factores de éxito en el sistema de franquicias desde una perspectiva del franquiciador”, se definieron estos factores para una implementación de este formato y así con la ayuda de una buena gestión, ayudaría a reducir que este negocio fracase.

Para esto hicieron uso de cuestionarios, como herramientas clave, estos fueron realizados a expertos en el tema, y también en cada factor que se identificó, con las respuestas de estas se formularon indicadores de gestión, para así implementar una franquicia.

También en este estudio determina que para lograr un éxito en las franquicias, los factores más importantes son:

- El Know How una transferencia correcta y rápida.
- El producto y/o servicio, calidad de este.
- Implementar un manual de procedimientos estandarizados.
- Probabilidad que lo ofrecido (producto /servicio) sea fácil de reproducir.
- Comunicación a través de una red, de la Franquicia “madre”, con las demás franquicias.
- Producto ofrecido y/o servicio ofrecido obtenga aceptación en el mercado.
- Ubicación estratégica de venta.
- Marketing ofrecido y respaldado por Franquicia “Madre”.
- Capacitaciones mediante programación.
- Contratos de Franquicias
- Posturas de partes implicadas.
- Elección de la mejor opción de franquiciado.

Roncero Levado, A., (2013). La franquicia y su incidencia en la gestión gastronómica del Perú 2012-2013. En este caso se determina la utilización de la franquicia incide en la gestión de la gastronomía peruana, teniendo como fin el

crecimiento, desarrollo y expansión de cualquier negocio.

En este estudio se utilizó la investigación científica como metodología y de esta se deduce que la competitividad empresarial favorece y ayuda a un reconocimiento en el sector, así como también en su análisis de datos arrojó que la experiencia de mercado, logra que se tenga un alto nivel de estrategia empresarial, y uno de las conclusiones a los que se pudo llegar que una marca logra ser reconocida por sus políticas de trabajo, y que esta marca sea exitosa tanto para generar una variedad de opciones a estudiar, imitar, admirar e invertir.

Es lo que queremos lograr con nuestra investigación, lograr obtener una marca reconocida, que facilite el hecho de franquiciar fuera del país.

Córdova, M., Hernández, S., Herrera, L., & Yáñez, D. (2016) Se lleva a la práctica lo teórico respecto a la Gestión de la Calidad Total, orientada en los principios de Deming verificando y analizando la aplicación de estos en la empresa.

Además en la investigación se realiza propuestas para el desarrollo de los principios de Deming, elaborando un análisis detallado de los procesos más importantes.

Este proyecto consiste en la aplicación de los principios de Deming para establecer una mejora de la gestión de la Calidad.

Sánchez, O. (2014) Se desarrolló un plan de mejoramiento en el RESTAURANTE Y PIZZERÍA BAHAREQUE como base para la aplicación de las buenas prácticas de manufactura, direccionado al mejoramiento de los procesos y a la implementación de programas que documenten, y registren todos los aspectos necesarios donde se describa la manera de la recepción de las materias primas tanto como su almacenamiento, proceso y servido a la mesa del producto final. Y así poder garantizar la inocuidad de los alimentos brindando a los clientes productos de calidad con condiciones higiénicas sanitarias optimas y además de esto proporcione los requerimientos necesarios para una adecuada nutrición.

Para lograrlo fue necesario realizar un diagnóstico de las condiciones iniciales en todas las áreas comprometidas en el proceso, donde se evaluaron los aspectos más importantes que ayudaron a tomar las medidas correctivas, realizando un diagnóstico final, mejorando los procesos involucrados.

2.2 Marco de Referencia Teórico

2.2.1 ¿Qué es una Franquicia?

La Franquicia es un formato de negocio que permite la distribución de productos y/o servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en un área específica de negocios, transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un pago como derecho inicial más un porcentaje mensual llamado regalías, haciendo con esto una clonación del concepto de negocio, incluyendo el uso de la marca comercial y signos distintos, logrando así minimizar los riesgos comerciales.

Según la fuente del ABC de la franquicia, este sistema de negocios, tiene que haber como mínimo dos intervinientes. Se Muestra la relación de Franquicia en la Fig.3.



Figura 3: Relación de Franquicia

Fuente: Instructivo El ABC de la Franquicia

2.2.2 Visión

“Hoy en día, muchas organizaciones redactan una declaración de la visión, la cual responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión (...).” (Fred, 2012, p.10)

2.2.3 Franquiciado

El Franquiciado es quien paga inicialmente el canon de entrada por el concepto del negocio y mensualmente un porcentaje de sus ventas al franquiciante (regalías) por el derecho de desarrollar la actividad comercial empleando su marca comercial. En este caso, el franquiciado serán los inversores referentes a los países Chile y Argentina en estudio.

2.2.4 Franquiciante

El franquiciante es quien presta su marca comercial y transmite todos sus conocimientos sobre el concepto del negocio, es decir el Know How. En este caso el Franquiciante es la Pizzería ABC.

2.2.5 Contrato de Franquicia.

El contrato de franquicia es el documento o instrumento jurídico que firman La Pizzería ABC y el franquiciado para el otorgamiento de los derechos y obligaciones de las partes que quedan plasmados en un contrato legal con características distintas a otros contratos de distribución comercial, el cual debe ser minuciosamente analizado para evitar conflictos posteriormente.

2.2.6 Derecho de Franquicia.

Es un pago anticipado, de una sola vez, que los concesionarios hacen directamente a quién le concede la franquicia para ser parte del sistema de concesiones. El pago le reembolsa al franquiciador los costos de ubicación, calificación y entrenamiento de los nuevos concesionarios.

2.2.7 Llave en Mano.

Esta característica consiste en proponer al Franquiciado la asistencia de organización del montaje de la unidad, desde la remodelación, decoración, adquisición e instalación de mobiliario, adquisición y colocación de inventarios, etc. de manera que el Franquiciado reciba la unidad lista para el inicio de operaciones.

Al considerar esta modalidad, el FRANQUICIANTE debe tener presente en todo momento lo siguiente:

- La función del FRANQUICIANTE como tal es la organización, por lo que resulta conveniente contar con los servicios de un despacho especializado que se encargue de cotizar y realizar las obras necesarias. Por lo tanto, el FRANQUICIANTE no puede asumir responsabilidades directas.
- Todos los costos y gastos relacionados con la unidad “Llave en Mano” correrán a cargo del Franquiciado.
- Según la consultora de Franquicias Internacionales- Argentina, esta modalidad solo incluye el montaje de la unidad y no específicamente la acreditación del punto de venta. (Referente a las habilitaciones que haya que realizar para la apertura de la Franquicia).

2.2.8 Variables Económicas – Financieras

Las variables económicas – financieras en estudio para el caso de franquicias son cuatro: inversión inicial, fee de Ingreso, regalías de ventas y derecho de publicidad.

2.2.9 Clasificación de las Franquicias

Las franquicias tienen diversas clasificaciones según Bermúdez (2002):

1ra. Clasificación. - Franquicias de primera generación, las que iniciaron el proceso cuyos elementos básicos eran marcas y productos. Franquicias de segunda generación, vino con el desarrollo de las franquicias y se le dio más importancia al know how.

2da. Clasificación. - Franquicia Vertical, que puede ser integrada o semi-integrada y tiene como participantes a distintos niveles del canal de distribución. Franquicia horizontal, es la que relaciona a empresas de un mismo nivel de canal de distribución.

3ra. Clasificación. - Franquicia industrial, cuando el fabricante – quien debe ser titular de la propiedad industrial- cede a sus franquiciados la tecnología y materias primas necesarias para fabricar un determinado producto y posteriormente venderlo en el mercado. (Ejemplo: Coca Cola). Franquicias de distribución donde el franquiciador actúa como mediador en las compras, selecciona productos que son fabricados por empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados en condiciones favorables, aquí tenemos dos categorías, Franquicia con Central de Compras y Central de Homologación.

La Franquicia de servicios, es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original es propiedad del franquiciante, quien la transfiere al franquiciado, la mayor transmisión es del know how, el saber hacer y brindar el servicio. Este tipo de franquicia es la que tiene mayor auge hoy en día, destacan las empresas de Fast Food como ejemplo.

También tenemos diversas franquicias que no encajan en las clasificaciones mencionadas como la asociativa, que es cuando el franquiciado tiene participación económica en la sociedad franquiciadora, muy frecuente en Estados Unidos; también tenemos la franquicia financiera, de nueva instalación, de reconversión, multifranquicia, plurifranquicia, etc.

2.2.10 Temas relacionados con el Franquiciado

2.2.10.1 Inversión

Cantidad de dinero que necesita aportar un emprendedor o en este caso el Franquiciado para iniciar el negocio y englobar las partidas iniciales necesarias para funcionar en el mercado objetivo.

2.2.10.2 Gestión

Se refiere a la operación del negocio en sí. Es el franquiciado el que deberá operar

la unidad franquiciada en el territorio asignado.

2.2.10.3 Fee de Ingreso

Es una cuota de Franquicia conocida como canon de entrada, hace referencia al pago que abona el franquiciado al franquiciante por formar parte de su red de franquicia. Incluye la licencia de utilización de marca y nombre comercial, el soporte y la asistencia inicial para iniciar la operación del negocio.

2.2.10.4 Regalía (Royalty)

Beneficio o cuantía que se paga al franquiciado de un derecho y/u obligaciones de los servicios prestados por el franquiciante por la utilización de la marca y el nombre comercial que se franquicia.

2.2.10.5 Derecho de Publicidad

Es un pago anual, usualmente menos de 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa.

2.2.11 Términos relacionados con el Franquiciante

2.2.11.1 Formación

Es el nivel de conocimiento que cuenta el Franquiciante, y son transmitidas al franquiciado para llevar una buena gestión de la marca y nombre comercial.

La formación en esta etapa comprende 3 fases diferenciadas:

- 1) La capacitación del franquiciado en las relaciones del núcleo de franquicia.
- 2) El entrenamiento que el franquiciado y su grupo de trabajo perciban en el propio punto de venta.
- 3) El soporte que el franquiciante prestará al franquiciado, con su permanencia en el punto, durante la primera fase de la puesta en marcha.

2.2.11.2 Control

Comprende las actividades de supervisión emprendidas para asegurar que las

operaciones reales se ajusten a las planeadas. Esta función es muy importante, en especial para la evaluación eficaz de la estrategia de Franquicia.

2.2.11.3 Marca y Nombre Comercial

Sería conveniente que se trate de una marca impuesta en el mercado o que tenga amplias posibilidades de imponerse para así facilitar el franquiciado su fácil acceso al mismo. Para lograr ello, la empresa franquiciante debe registrar todas sus marcas, logos, nombres comerciales y patentes para evitar futuros conflictos legales.

Para efectos de este Planeamiento y de toda la documentación que derive de la misma para la estructuración del Programa de Franquicias, la marca que se Franquicia es PIZZERIAS ABC, así como todos los nombres comerciales que deriven o que se desarrollen en el futuro y que estén debidamente registrados.

Asimismo, se entiende a PIZZERIAS ABC como marca que se otorga a un tercero mediante contrato de Franquicia, de manera no exclusiva y por un tiempo determinado.

2.2.11.4 Know How Transmittible

La transferencia del Know How es considerado esencial en un contrato de franquicia, ya que son los conocimientos especializados de cómo lograr el objetivo del éxito de la empresa franquiciante, y éstos deben poder ser transmitidos en su totalidad al franquiciado.

Hay conocimientos que son imposibles de transmitir y por lo tanto no pueden ser objeto para la operatividad de una franquicia, como son la fama de una persona o la habilidad de un pintor.

2.2.11.5 Producto o Servicio

La empresa franquiciante debe ofrecer un producto o servicio original, ya sea en sus características propias de elaboración o en su forma de ofrecerlo a la venta, pues se requiere que sea lo suficientemente atractivo para lograr los objetivos deseados.

2.2.11.6 Asistencia Inicial y Continua

No basta con recibir los manuales de la operación, pregunte en qué consiste la capacitación y entrenamientos, quiénes la van a recibir, por cuánto tiempo, en qué instalaciones, quienes asumen los gastos de traslado. Aquí es importante que pregunte sobre la selección del local, qué asesoría le ofrecen al respecto, ¿Usted puede designar un arquitecto para la remodelación? ¿Es una franquicia llave en mano? ¿Quién se encarga de comprar el equipamiento?

Uno de los puntos vitales para el buen desempeño de la franquicia es la asistencia por parte de la empresa franquiciante, la cual debe ser permanente.

2.2.11.7 Riesgos de Franquicia

- Pérdida de participación de mercado por la Reputación de la Imagen: Aquí el franquiciante corre el peligro de una mala operación por parte de sus franquiciados.

- Independencia del franquiciado: Al pasar el tiempo, el Franquiciado querrá quizá desvincularse de la unión establecida, asignándose el éxito de la operación, o caso contrario cuando la rentabilidad es escasa, o por el simple hecho de ya no depender y pagar al franquiciante.

- Independencia de franquiciante: Al no poder hacer lo que quiere, tendrá menor discrecionalidad y menor capacidad de imposición, por lo que persuadirá al franquiciado la razón de las acciones tomadas.

- Elección de franquiciados no idóneos: Es importante elegir al franquiciado mediante un perfil idóneo para garantizar la marca y el nombre comercial.

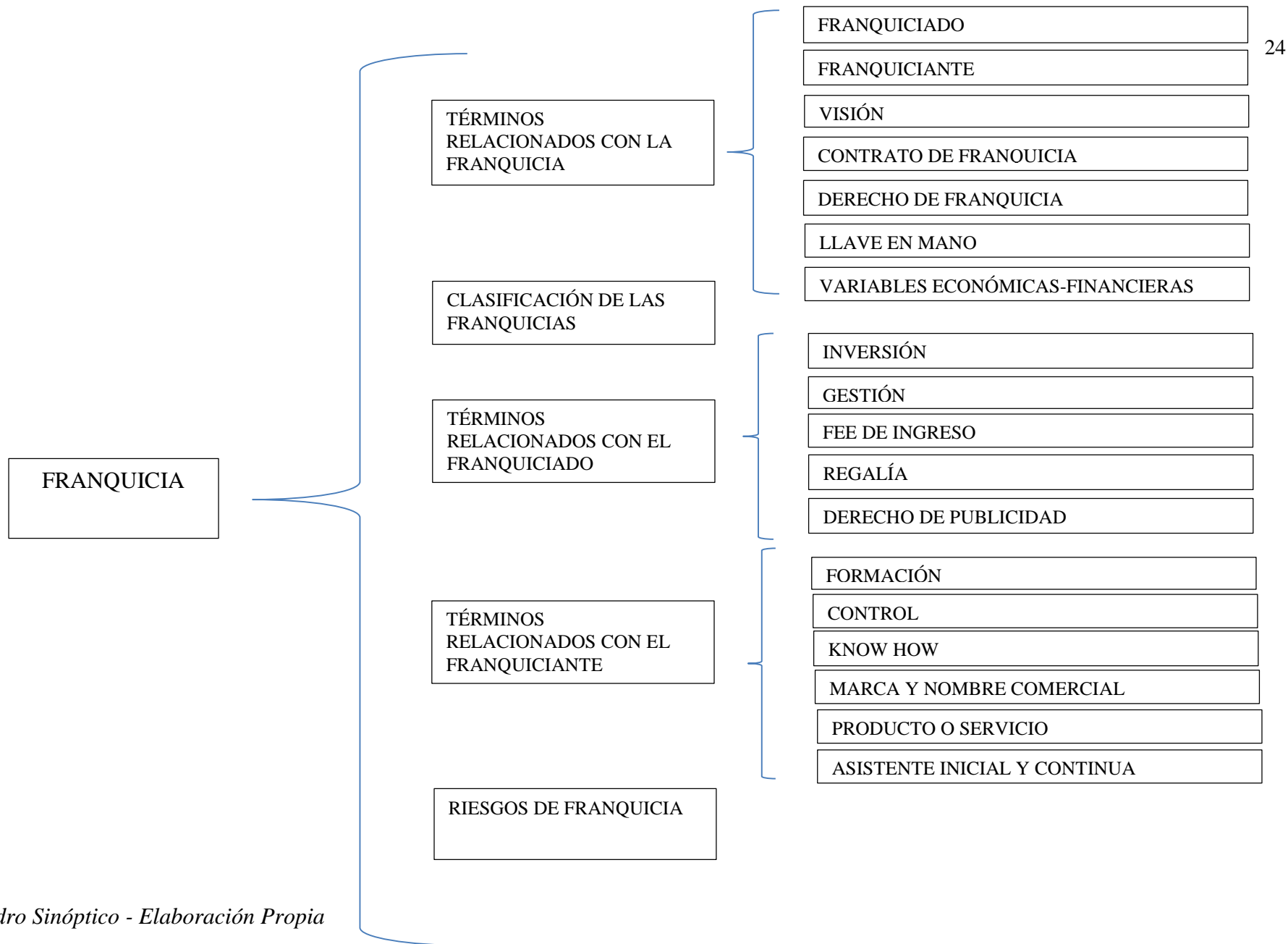


Tabla 1: Cuadro Sinóptico - Elaboración Propia

CAPÍTULO 3: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

3.1 Aspectos metodológicos de la Investigación

3.1.1 Diseño de Investigación.

El diseño experimental presenta dos características distintivas, según Balluerka & Vergara (2002). En una, el investigador desea comprobar los efectos de una intervención específica, en este caso tiene un papel activo ya que realiza una intervención. Como segundo escenario en el diseño no experimental no se manipulan intencionalmente las variables, según Toro & Parra (2006), Es por eso que en este diseño, el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren, sin intervenir en su desarrollo.

Partiendo de estos conceptos teóricos, se deduce que esta investigación es de carácter no experimental ya que, el problema en este estudio es la falta de estandarización de los procesos de Recepción, preparación y entrega del producto, es decir ya existen, así como también sus efectos directos, podemos concluir que las variables solo se han observado cómo están sucediendo en el estudio.

3.1.2 Tipo de Investigación.

Dentro de los diseños no experimentales, Balluerka et. Al (2002) adicionaron, en primer lugar a los diseños de encuesta, que tienen como objetivo principal la descripción de las características de la población y el estudio de procesos de cambio y sus respectivas variables, su herramienta de levantamiento de información es el cuestionario o entrevista. En segundo lugar están los diseños observacionales, los cuales tienen como fin, describir los fenómenos que ocurren en ambientes naturales, (Balluerka et al 2002,p10). El investigador selecciona los casos variables que resulten de interés y no manipula las circunstancias experimentales.

Es por eso que podemos decir que el diseño de la presente investigación, es no experimental y explorativa, porque comprende instrumentos observacionales y de encuesta. En primer lugar fue necesaria la observación para determinar el problema y la raíz de estas, es decir sus causas, además de esto se tuvo que entrevistar al personal y expertos de la organización, tales como operarios de las áreas en cuestión, así como también al Gerente de tienda en la sede del Cercado.

3.1.3 Métodos de Investigación

3.1.3.1 Según el tipo de información

3.1.3.1.1 Cualitativo.

En Bernal (2006, p.57) cita a Bonilla y Rodríguez (2000), los cuales indican que una investigación cualitativa, profundiza en casos específicos y no generaliza y se centra en la “fenomenología y comprensión”

3.1.3.1.2 Cuantitativo.

La principal característica de un método de investigación cuantitativo es el cálculo de todas las características que presentan los fenómenos sociales. Según Bernal (2006). Así mismo se dijo que esta investigación cuantitativa “es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables” (Fernández et al, 2002, p.1).

Es por eso que se deduce después de toda la información recopilada, que la presente investigación es de carácter cualitativo como también cuantitativo. La identificación del problema, se concluyó observando todo el entorno del estudio, no se manipulo las variables, es por eso que se determina de carácter cualitativo, y cuantitativa ya que se utilizaron herramientas cuantitativas para recopilar y analizar los datos.

3.1.3.2 Según el tipo de reflexión.

3.1.3.2.1 Inductivo.

Este método emplea “el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.” (Bernal, 2010, p.59). El presente estudio se llevara a cabo en especial en las áreas donde se encontró el problema tanto el de preparación como el de entrega de producto. Partiendo del análisis causa-efecto, para obtener resultados con un fin último, satisfacción del cliente.

3.1.3.2.2 Deductivo.

Dicho método Deductivo consiste “en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares” (Bernal, 2010, p.59). La presente investigación partirá con el análisis leyes, principios, de aplicación universal y comprobar su validez, para así aplicarlos en las soluciones que determinaremos para el problema general.

3.1.4 Técnicas de investigación.

En el presente estudio comprenderán las siguientes técnicas de investigación:

- Observación natural.
- Entrevista grupal (Focus Group) a personal de la organización (operarios en área operacional).
- Entrevista personal al Gerente de tienda (sede cercado).
- Entrevista al jefe comercial y de operaciones de la Pizzeria ABC.
- Intercambio de información con empresas especialistas del rubro para cotizaciones posteriores.

3.1.5 Instrumentos de investigación.

Como instrumento de investigación se utilizó cuestionarios para recoger información que consideramos pertinente, para abarcar los objetivos de nuestro estudio. Según Hopkings (1989:95) son:

- Fácil de realizar.
- Fácil de valorar.
- Compara directamente grupos e individuos.

Así como también Buendía (1997) explica que no se necesitan personas preparadas para recoger la información, es por eso que este hecho se hace más sencillo y de más rápida distribución. Como también nos ofrece cierta uniformidad de medición, debido a sus opciones estandarizadas y registros de respuestas (Díaz Aguado y Royo, 1995).

3.2 Aspectos Metodológicos para la Propuesta de Mejora

3.2.1 Métodos y/o técnicas de ingeniería a aplicarse.

Para poder determinar las metodologías a aplicar, se realizó una matriz de sinergia lógica tomando en cuenta las causas y efectos de nuestro principal problema, como primer metodología a implementar esta la matriz de asignación de responsabilidades (RAM), la cual muy a pesar del método que se utilice, el objetivo de esta es asegurar que cada grupo de trabajo, tenga un responsable y que cada miembro del equipo tenga y comprenda claramente su rol y responsabilidad.

Como siguiente metodología, se realizó la Evaluación 360 y el seguimiento respectivo para ser considerados en la ausencia de compromiso del personal, este tipo de evaluación refleja distintos puntos de vista de los involucrados en el trabajo de cada persona, luego de esta, se

realiza un control y seguimiento del mismo.

Por otro lado, se investigó en literatura bibliográfica sobre las ventajas y beneficios que llegaría aportar un sistema ERP Navision y un Sistema CRM, estos sirven para solucionar aquellas necesidades de cada departamento de la pizzería ABC y mantendría constantemente conectada toda su organización.

Las múltiples funcionalidades de estas, serán útiles para aumentar los márgenes y mejorar el flujo de caja, proporcionando mayor visibilidad y control de procesos.

Como ultima metodología están los manuales operativos que sirven para la estandarización de los procesos críticos encontrados.

3.2.2 Herramientas de análisis, planificación, desarrollo y evaluación.

Como la primera herramientas de análisis para esta mejora de procesos, se tienen el árbol de problemas y el árbol de objetivos. En el primer tipo de diagrama Gra (1993), señaló que es útil plasmar las relaciones causa-efecto asociado a un problema en particular. Refirió también que las causas deben encontrarse en los niveles inferiores; mientras que los efectos, en los superiores.

Se identifica un solo problema central y así llevar a cabo el correspondiente análisis de objetivos, Gra (1993), indica que, “todas las afirmaciones mostradas en el árbol de problemas se tratan como afirmaciones positivas en el árbol de objetivos” (Gra, 1993, p. 93). Se deduce entonces que las causas pasan a ser medios para dar solución al problema.

La información puesta en los árboles nos sirvió para la elaboración de tres herramientas estratégicas tales como: Caracterización de procesos (Apéndice 2), la cadena de valor (Apéndice 3) y Matriz de Sinergia Lógica (Apéndice 6). En la primera, se identifican las condiciones y/o elementos que son parte de los procesos, para identificar los objetivos a cumplir. En cuanto a la segunda, esta puntualiza cuales son las actividades que involucradas y de cómo interactúan entre sí, para identificar puntos débiles y ventajas competitivas o potenciales de

diferenciación. En cuanto a la tercera para la elaboración de propuestas de mejora en los diferentes ejes estratégicos involucrados.

A partir de estas herramientas, en conjunto con los árboles, se confeccionó una Matriz de Marco Lógico (Apéndice 4), en la cual se resumieron el fin, propósito, componentes y actividades que se proponen realizar. Para cada uno de ellos además, se citaron indicadores verificables objetivamente y medios de verificación. En el caso de las actividades, los indicadores equivalen a los recursos que emplearía cada una de ellas para su consecución.

Dentro de otras herramientas se utiliza el Diagrama de Gantt, empleado en la planificación del estudio, el cual consiste en una representación gráfica de la duración de cada una de las actividades que conforman el proyecto.

En cuanto a herramientas de desarrollo, se elaboró un formato de plan de capacitación y/o entrenamiento, para el personal involucrado, así como un plan de acción deriva de BPM (Buenas prácticas de Manufactura).

Como herramientas de evaluación, por otra parte, se confeccionó una matriz de indicadores que permita analizar cómo se desempeñan los procesos de recepción, preparación y entrega de producto.

CAPITULO 4: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1 Plan Estratégico

El objetivo general del presente estudio es lograr la mejora de todos los procesos involucrados de la pizzería ABC, para la cual se elaboró un análisis FODA –fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas–, característico de los planes estratégicos de una organización. La Matriz FODA (Apéndice 5) contiene además las estrategias derivadas de dicho análisis.

4.1.1 Diagnóstico del entorno:

Es en este diagnóstico que se determinaron cuáles son las oportunidades y amenazas que repercuten directamente en el cumplimiento de los objetivos de los procesos de Pizzería ABC.

La primera oportunidad es la posibilidad de ingreso al mercado internacional (Matriz FODA – O1), la segunda oportunidad se refiere al Boom gastronómico que existe a nivel mundial (Matriz FODA – O2), la tercera es La economía estable que presenta nuestro país (Matriz FODA – O3), la cuarta se refiere al Crecimiento en el consumo de la comida rápida (Matriz FODA – O4) , la quinta oportunidad es Productos diferencias con productos de la región (Matriz FODA – O5), y por último está el poco tiempo de preparación de los productos (Matriz FODA – O6).

En tanto a las amenazas, la primera está dada por las empresas competidoras directas e indirectas (Matriz FODA – A1). La segunda amenaza es la aparición de nuevos competidores (Matriz FODA – A2). La tercera se refiere a los cambios en las necesidades y gustos de los consumidores (Matriz FODA – A3). la cuarta es la tendencia actual de comida saludable (Matriz FODA – A4) y por ultimo está La rotación de personal (Matriz FODA – A5).

4.1.2 Evaluación interna.

En esta evaluación se identificaron las fortalezas y debilidades de Pizzería ABC. La primera fortaleza es el Prestigio de la empresa en el mercado (Matriz FODA – F1). La segunda se refiere a los productos estandarizados y 100 %

naturales (Matriz FODA – F2) la tercera fortaleza tiene mucho que ver con la segunda ya que se refiere a los Proveedores confiables (Matriz FODA – F3). La cuarta es una amplia red de locales y ubicación estratégica en Arequipa (Matriz FODA – F4). La quinta fortaleza son los precios competitivos que cuenta Pizzería ABC (Matriz FODA – F5) y por último la sexta fortaleza es el 100% de cobertura urbana gracias al servicio delivery.

En cuanto a los puntos débiles de Pizzería ABC, la primera de ellos es la falta de estandarización de algunos procesos críticos (Matriz FODA – D1), en la segunda debilidad está el presupuesto limitado en la inversión de publicidad (Matriz FODA – D2), como tercera debilidad se encuentra la capacidad limitada de producción para la Pizzería ABC (Matriz FODA – D3), la cuarta debilidad es la carencia de una dirección estratégica (Matriz FODA – D4), la quinta debilidad es la escasez de capacitación al personal del área (Matriz FODA – D5) y por último los esquemas de remuneración son poco dinámicos (Matriz FODA – D6).

4.1.3 Estrategias derivadas.

Se tienen cuatro grupos de estrategias formuladas a partir del análisis FODA: estrategias F-O, estrategias D-O, estrategias F-A y estrategias D-A. Las estrategias F-O buscan aprovechar las oportunidades a partir de las fortalezas. Las estrategias D-O, por otro lado se enfocan en la subsanación de los puntos débiles para la explotación de oportunidades. En tercer lugar, las estrategias F-A engloban las formas en que el área logística puede emplear sus puntos fuertes para disminuir su vulnerabilidad ante las amenazas detectadas. Finalmente, las estrategias D-A tienen como objetivo corregir las debilidades para el área no se torne altamente susceptible a las amenazas externas.

Dentro de las estrategias F-O se encuentra el desarrollar la marca de la pizzería ABC por medio de franquicia a nivel nacional y en países de Latinoamérica, en caso se tomará en cuenta mercados como Chile y Argentina (Matriz FODA – FO1); Implementación de nuevos e innovadores productos en la carta, estos con productos propios de la región –Arequipa ((Matriz FODA – FO3); para las entregas, implementar un sistema de planificación de entregas, que permita la entrega más rápida (Matriz FODA – FO4).

Las estrategias F-A comprenden crear e implementar un sistema de descuentos o promociones para consumidores, esto provocará la fidelización de clientes (Matriz FODA – FA1); el adaptarse constantemente a las necesidades del consumidor, mediante nuevas recetas o ingredientes (Matriz FODA – FA2); Implementar la carta con promociones que vendan productos “perros” que son aquellos que tienen menos salida en la carta (Matriz FODA – FA3); evaluar la eficacia de la formación del personal, esto mediante evaluaciones de monitoreo y desempeño laboral (Matriz FODA – FA4).

En las estrategias D-O está el unificar la imagen comunicacional y visual en toda la cadena (Matriz FODA – DO1), aumento de capacidad de producción a través de un financiamiento (Matriz FODA – DO2), realizar un estudio de mercado y publicidad para así aprovechar el crecimiento de la industria (Matriz FODA – DO3); implementar manuales guía para obtener procesos estandarizados, que también ayuden a la idea de franquiciar (Matriz FODA – DO4) y por ultimo detectar necesidades de capacitación por medio de evaluación de desempeño (Matriz FODA – DO5)

Por parte de las estrategias D-A se encuentra la elaboración de planes de contingencia en áreas afectadas (Matriz FODA – DA1), relanzamiento de la marca esto de una manera fresca que saldrá o será resultado también del estudio de mercado (DO3) (Matriz FODA – DA2); Adquirir un programa de planificación que genera una gestión adecuada, como un sistema ERP. (Matriz FODA – DA3) (Matriz FODA – DA4); planificar, aplicar y analizar resultados de encuestas de clima laboral (Matriz FODA – DA7).

4.1.4 Formulación estratégica.

A partir de la realidad plasmada en el análisis FODA, se definieron cinco ejes estratégicos, los cuales comprenden El posicionamiento, Recurso humano, Tecnología, Producto y Atención al cliente. Además, estos abarcan objetivos de mejora para los procesos de Pizzerías ABC, los cuales también están alineados a los objetivos específicos de la presente propuesta de mejora. Se encuentran lograr el posicionamiento de la marca, mejorar la gestión del personal en los

aspectos de rotación y rendimiento, optimizar la estructura informática, una estandarización de productos y por último la fidelización del cliente con la marca.

Cada uno de ellos se concreta en acciones puntuales referidas en la tabla 2.

Tabla N° 2

Ejes estratégicos, objetivos y acciones

I. Posicionamiento	II. Recurso Humano	III. Tecnología	IV. Producto	V. Atención al Cliente
I.1 Lograr el posicionamiento de la marca.	II.1 Mejorar la gestión del personal en los aspectos de rotación y rendimiento	III.1 Optimizar la estructura informática.	IV.1 Estandarización de productos.	V.1 Fidelización del cliente con la marca.
I.1.1 Diseñar, implementar, documentar y evaluar marketing tradicional y digital para combatir el mercado actual.	II.1.1 Detectar necesidades de capacitación a través de la evaluación de desempeño.	III.1.1 Adquirir un sistema de procesamiento y análisis de datos que contribuya a la gestión eficiente.	IV.1.1 Establecer recetas para amplificar la cartera de productos.	V.1.1 Diseñar e implementar un programa de satisfacción al cliente por medio de encuestas.
	II.1.2 Evaluar y establecer controles de seguimiento al colaborador.	III.1.2 Implementar un Sistema Integrado de Gestión por cada área.	IV.1.2 Definir los controles de los proveedores externos para la estandarización de insumos.	V.1.2 Adquirir un sistema CRM
	II.1.3 Diseñar e implementar un programa de escalamiento de puestos.	III.1.3 Adquirir un sistema CRM para la gestión de fidelización del cliente y delivery.	IV.1.3 Desarrollar manuales de productos y preparación.	
	II.1.4 Desarrollar e implementar programas de mejoramiento de clima laboral.			

4.2 Cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos se basa en la formulación, implementación y seguimiento de programas de actuación. Estos últimos agrupan las acciones por objetivo y eje estratégico, la prioridad con la que deben ser implementadas y los indicadores de desempeño asociados. En este caso, la prioridad de atención es evaluada en una escala del 1 al 3, donde 1 indica que la actividad propuesta debe ser implementada inmediatamente; 2, la actividad puede ser ejecutada mediatamente; y 3, la realización de la actividad puede esperar. La calificación otorgada se basa en los comentarios dados por el jefe Comercial y Operaciones como del Gerente General cuando se les preguntó por las acciones que ellos consideraban que se deben ejecutar con prontitud en el área de estudio.

La tabla 3, mostrada en la siguiente página, resume el plan estratégico propuesto para el área operacional en estudio (recepción, preparación y entrega del producto), en el cual se consignan además los valores meta de ciertos indicadores para el siguiente año, así como aquellos que se pretenden alcanzar una vez que se pongan en práctica las propuestas de mejora. Dichos valores fueron establecidos en acuerdo con el Jefe Comercial y Operaciones y Gerente General de la Organización.

4.3 Evaluación de los procesos involucrados.

El proceso tiene estructurado tres indicadores que establecen el desempeño y satisfacción del cliente interno y externo. Se registran además, mediciones para los indicadores mencionados en la tabla 3.

No obstante, estos se tornan insuficientes para determinar a fondo la efectividad del área operacional. Por ello, el presente estudio contempla la propuesta de indicadores para cada una de las actividades que conforman el área operacional: recepción, preparación y entrega del producto.

4.4 Identificación de los puntos de mejora.

A través de la recopilación de datos con respecto a la problemática observada en toda el área operacional de la pizzería ABC, se pudo detectar cinco puntos de mejora. El primer punto a mejorar se enfoca en la ausencia de una Dirección estratégica dentro de la organización.

El segundo de ellos, capacidad limitada de producción por el poco espacio de expansión que se cuenta.

El tercer punto detectado fue el déficit de gestión en los procesos críticos.

El cuarto punto de mejora está ligado con el déficit en el desempeño de los colaboradores en toda el área operacional; mientras que el quinto se asocia con la ausencia de un eficiente sistema tecnológico de gestión para la pizzería ABC.

Eje estratégico/Objetivos	Actividades	Prioridad	Indicadores propuestos para Pizzeria ABC	META 2018		META 2019		Responsable(s) de medición
				Cantidad	Unidad	Cantidad	Unidad	
Posicionamiento								
I.1 Lograr el posicionamiento de la marca.	I.1.1 Diseñar, implementar, documentar y evaluar marketing tradicional y digital para combatir el mercado actual.	2	Número de Ventas Realizadas	38400.00	Unidad	42240.00	Unidad	Jefe Comercial Operaciones
Recurso Humano								
II.1 Mejorar la gestión del personal en los aspectos de rotación y rendimiento	II.1.1 Detectar necesidades de capacitación a través de la evaluación de desempeño.	2	$\frac{N^{\circ} \text{ de puntos mejorados}}{N^{\circ} \text{ de puntos detectados de mejora}}$	-	-	10	Porcentaje	Jefe de Talento Humano
	II.1.2 Evaluar y establecer controles de seguimiento al colaborador.	2						
	II.1.3 Diseñar e implementar un programa de escalamiento de puestos.	3	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores efectivos}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores}}$	70	Porcentaje	80	Porcentaje	
	II.1.4 Desarrollar e implementar programas de mejoramiento de clima laboral.	2						
Tecnología								
III.1 Optimizar la estructura informática.	III.1.1 Adquirir un sistema de procesamiento y análisis de datos que contribuya a la gestión eficiente.	1	N° de quejas de libro de reclamaciones	3	Porcentaje	3	Porcentaje	Gerente Adm. Y Finanzas/ Jefe de Informática
	III.1.2 Implementar un Sistema Integrado de Gestión por cada área	2						
	III.1.3 Adquirir un sistema CRM para la gestión de fidelización del cliente y delivery.	2						
Producto								
IV.1 Estandarización de productos.	IV.1.1 Establecer recetas para ampliar la cartera de productos.	1	$\frac{N^{\circ} \text{ de productos con estandares no alcanzados}}{N^{\circ} \text{ total de productos realizados}}$	1.5	Porcentaje	1.5	Porcentaje	Jefe de Producción / Gerente de Tienda
	IV.1.2 Definir los controles de los proveedores externos para la estandarización de insumos.	1						
	IV.1.3 Desarrollar manuales de productos y preparación.	1						
Atención al Cliente								
V.1 Fidelización del cliente con la marca.	V.1.1 Diseñar e implementar un programa de satisfacción al cliente por medio de encuestas.	3	$\frac{N^{\circ} \text{ total de quejas}}{N^{\circ} \text{ pedidos atendidos}}$	3	Porcentaje	3	Porcentaje	Jefe Comercial Operaciones
	V.1.2 Adquirir un sistema CRM	2						

Tabla N° 3 Plan estratégico del área operacional de la pizzería ABC

La prioridad con la que deben ser abordados cada uno de estos puntos se determinó a partir de la utilización de una matriz de jerarquía (tabla 7), la cual se trabajó sobre la base de dos criterios: Celeridad con la cual deben implementarse las actividades asociadas a cada punto de mejora (A) y el nivel de impacto sobre la consecución del fin último (B), que en este caso es definido como la satisfacción del cliente externo e interno. En función a la relevancia de los mismos, se estableció una ponderación de 40 y 60% respectivamente.

Tabla N° 4

Matriz de jerarquización de puntos de mejora

Puntos de mejora	Criterios		Total
	A	B	
Ausencia de una Dirección Estratégica de la organización	2	2	2
Capacidad limitada de Producción	3	2	2.4
Déficit en la gestión de procesos críticos	1	1	1
Desempeño insatisfactorio de los colaboradores en el proceso de atención al cliente	1	2	1.6
Ausencia de un eficiente sistema tecnológico de gestión	2	1	1.4

La jerarquía de cada punto de mejora se estableció empleando una escala del 1 al 3, donde:

- Con respecto al primer criterio, “1” indica que la(s) actividad(s) debe(n) implementarse inmediatamente; y con respecto al segundo, los resultados generados tendrían un impacto positivo alto sobre el fin último.
- Con respecto al segundo criterio, “2” indica que la(s) actividad(s) puede(n) implementarse mediatamente, y con respecto al segundo, los resultados generados tendrían un impacto positivo medio-alto sobre el fin último.
- Con respecto al segundo criterio, “3” indica que la ejecución de la(s) actividad(s) asociadas puede esperar; y con respecto al segundo, los resultados generados tendrían un impacto positivo medio-bajo sobre el fin último.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA

5.1 Recopilación de Datos del Problema.

La determinación del problema de estudio se basó en la elaboración de un Marco Lógico (Apéndice 4), en la cual se evalúan aspectos tales como la capacidad adecuada de stock en tienda, el desempeño del personal del área, estandarización de procesos y un eficiente sistema tecnológico de gestión. A partir de los resultados obtenidos en la misma, se procedió a confeccionar un Árbol de problemas (Apéndice 1), en este se identificó como problema principal la “Ausencia de un plan estandarizado para franquiciar”. A partir de esto se detallan los datos que responden a las causas que fueron identificadas en dicho árbol.

5.1.1 Capacidad Limitada de Stock en tiendas

En la sede que se está analizando (cercado), por neta observación y conversaciones con el personal operativo, se llegó a determinar que para épocas festivas tales como, navidad, día de Arequipa, fiestas patrias, entre otras, el stock en tienda no era el suficiente como para abastecer la demanda, y para esto su solución es recurrir a otras tiendas cercanas para poder cumplir con los pedidos, esto básicamente a una mala planificación, ya que se tiene que tener stock de seguridad, el cual respaldará situaciones de alta demanda.

5.1.2 Desempeño insatisfactorio del personal del área

Dentro de las diferentes áreas, en preciso, recepción del pedido, producción y entrega de este, existe alta rotación de personal, lo que se debe a fuentes de motivación insuficientes y un esquema de remuneración muy poco dinámico. Lo que provoca que sea más difícil o que sea muy tediosas las capacitaciones a personal cada corto periodo de tiempo, los niveles de satisfacción del servicio al cliente bajan cuando los nuevos empleados son tomados en cuenta, ya que estos no cuentan con mucha experiencia y caen en brindar un servicio no idóneo, así mismo produce un cuello de botella ya que los niveles de productividad son más bajos, por los recientes ingresos y por último se considera un clima laboral no tan grato por el

constate cambio.

5.1.3 Falta de estandarización de algunos procesos Críticos

Mediante la elaboración de la caracterización de procesos (Apéndice 2), se evidencio que para cada uno de los más importantes (recepción preparación y entrega), no contaban con manuales de operaciones, los cuales garantizarían la ejecución de un producto de calidad y la atención esperada.

Los procedimientos seguidos por el personal, son los asignados por jefaturas, por metodología aprendida antes de ocupar los puestos asignados, mas no mediante un instructivo donde se pueda encontrar las funciones y procedimientos a seguir.

5.1.4 Ineficiente Sistema Tecnológico de Gestión

Actualmente la tienda solo cuenta con un sistema básico, como un Excel, como base de datos, kardex, donde la información es transmitida mediante un sistema compartido con la administración, además se sobresaturan de papeles e información que es brindada por separado por el personal de la tienda , para los pedidos por delivery estos son impresos y entregados al personal encargado de repartir el producto, dando la oportunidad de que este “documento” se pueda extraviar y no haya método de comprobación de la entrega.

5.2 Análisis de Causa Raíz.

El Análisis Causa Raíz es considerado una herramienta que contribuye a identificar las causas potenciales de una problema determinado (Gupta y Sri, 2016). El primer paso para llevar a cabo este análisis es definir claramente el problema. Para la determinación del mismo, se emplearon recursos complementarios como el Árbol de Problemas (Apéndice 1), cuyos resultados se detallaron en el apartado 1.2.1. A través de estos, se pudo establecer como problema central la Ausencia de un plan estandarizado para franquiciar la Pizzeria ABC.

Tomando ello como punto de partida, se procedió a determinar las posibles causas, para lo cual conviene mencionar cuáles son los tipos en los que estas se disgregan. Acorde a la proximidad con el problema u evento, se distinguieron tres clases de causas: proximales, subyacentes y causas-raíz (Ortiz, Esandi y Andina, 2011). Las causas proximales se definieron como aquellas que se encuentran más próximas al problema, es decir, las que dan respuesta al primer porqué. Se describieron además como fácilmente identificables (Ortiz et. al, 2011). Las causas subyacentes, por otro lado, fueron mencionadas como aquellas que generan la ocurrencia de la causas proximales, pudiendo o no ser causas-raíz (Ortiz et. al, 2011).

En la presente propuesta de mejora, se estableció las siguientes categorías principales: infraestructura, recursos humanos, procesos, desarrollo de tecnología y dentro de estas, se registraron como causas proximales:

- Capacidad limitada de stocks en tienda (categoría “Infraestructura”);
- Desempeño insatisfactorio del personal del área (categoría “Recursos Humanos”);
- Falta de estandarización de algunos procesos críticos (categoría “Procesos”);
- Ineficiente sistema de gestión (categoría “Desarrollo de Tecnología”).

Y a continuación se prosiguió a establecer las causas subyacentes para cada una de causas proximales mencionadas anteriormente. Algunas de las causas subyacentes se constituyeron a la par como causas-raíz como por ejemplo es el caso de Ausencia de una Dirección estratégica y Ausencia de una planificación que pertenecen a la categoría de Recursos Humanos y Procesos.

Dentro de la categoría “Infraestructura”, se encontraron exclusivamente como causa subyacente ausencia de stocks de seguridad en tiendas, la cual es ocasionada a su vez por la ausencia de planificación.

En lo que respecta la categoría “Recursos Humanos”, se constituyen únicamente como causas subyacentes la ausencia de una dirección estratégica, esquema de remuneración poco dinámica, fuentes de motivación insuficientes; la cual la

segunda y tercera causa subyacentes son generadas por las limitaciones presupuestales. Por otra parte en lo que respecta a la categoría “Procesos” se la ausencia de una dirección estratégica, ausencia de la planificación y la ausencia de herramientas de identificación y control, por la cual la última causa subyacente mencionada anteriormente esta generada por desconocimiento de la metodología de estandarización.

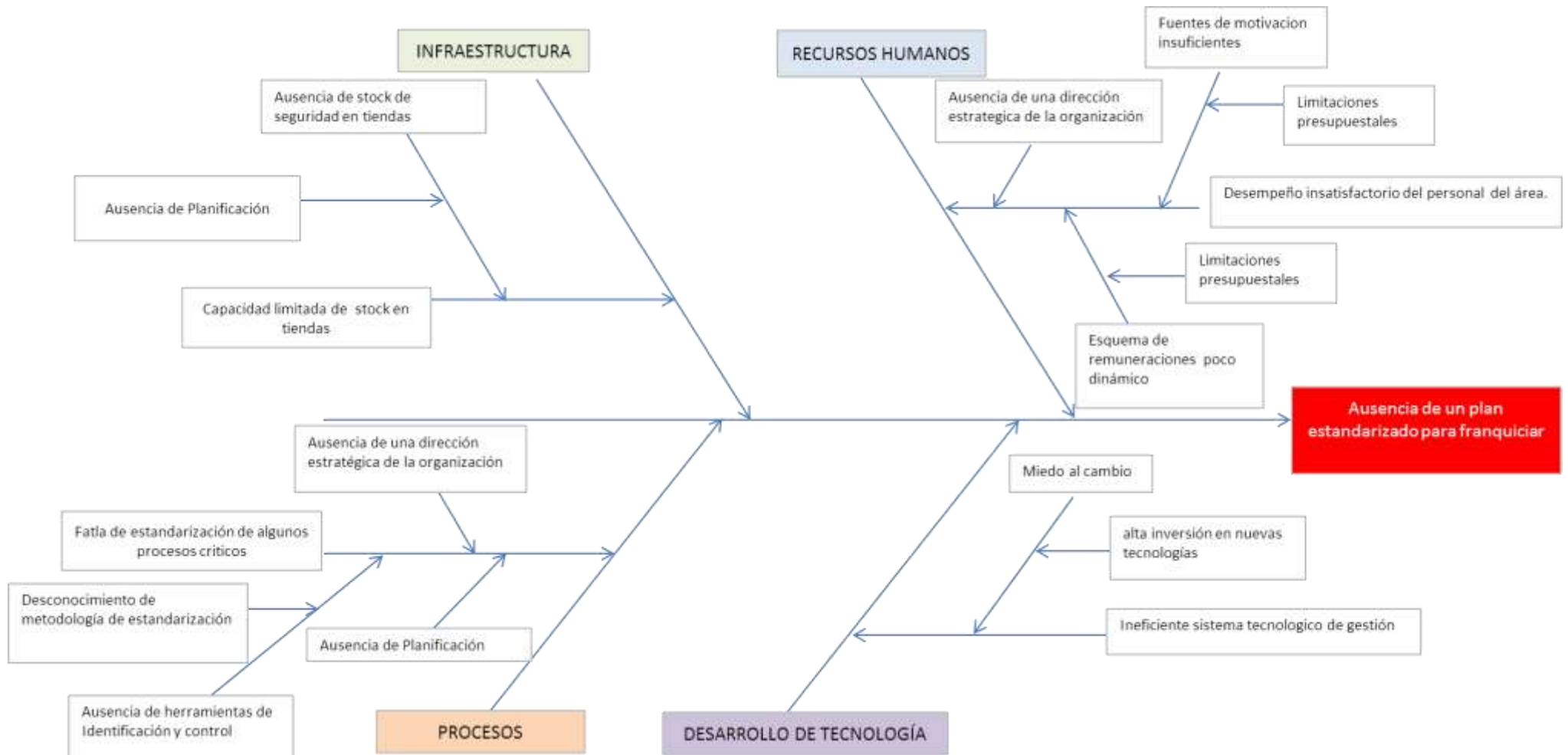
Teniendo como última categoría “Desarrollo de Tecnología” que tiene como causa subyacente el miedo al cambio que es atribuida por las altas inversiones en nuevas tecnologías.

En la Tabla N° 5 se detalla la clasificación de las causas de acuerdo a cuán próximas se encuentran al problema central. La representación gráfica de las mismas se puede observar en la Figura N° 4 correspondiente a una espina de pescado o diagrama de Ishikawa.

Tabla N° 5, Clasificación de causas.

<i>Categoría principal</i>	<i>Causa Proximal</i>	<i>Causa Subyacente 1</i>	<i>Causa Subyacente 2</i>	<i>Causa-Raíz</i>
INFRAESTRUCTURA	Capacidad limitada de stock en tiendas	Ausencia de stocks de seguridad en tiendas	Ausencia de Planificación	
RECURSOS HUMANOS	Desempeño insatisfactorio del personal del área	Ausencia de una Dirección Estratégica		
		Esquema de remuneraciones poco dinámico	Limitaciones Presupuestales	
		Fuentes de motivación insuficientes	Limitaciones Presupuestales	
PROCESOS	Falta de estandarización de algunos procesos críticos	Ausencia de una Dirección Estratégica		
		Ausencia de Planificación		
		Ausencia de herramientas de identificación y control	Desconocimiento de Metodología de estandarización	
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA	Ineficiente sistema de gestión	Miedo al cambio	Alta inversión en nuevas tecnologías	

Figura N° 4, Diagrama de Ishikawa.



5.3 Planteamiento de mejoras.

Para el planteamiento de problemas se ha alineado cada una de las propuestas de mejora, con los objetivos estratégicos de acuerdo al análisis realizado en el punto 5.1. (Recopilación de datos), los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla N° 6

Planteamiento de mejoras

I. Posicionamiento	II. Recurso Humano	III. Tecnología	IV. Producto	V. Atención al Cliente
I.1 Lograr el posicionamiento de la marca.	II.1 Mejorar la gestión del personal en los aspectos de rotación y rendimiento	III.1 Optimizar la estructura informática.	IV.1 Estandarización de productos.	V.1 Fidelización del cliente con la marca.
Presencia de una Dirección Estratégica en la organización	Desempeño satisfactorio de los colaboradores en toda el área operacional	Eficiente sistema tecnológico de gestión	Estandarización de procesos	Capacidad adecuada de stock en tiendas

En cuanto al eje estratégico I. Posicionamiento se desarrollará una Dirección estratégica idónea para la organización, logrando así el posicionamiento de la marca, y sea real el objetivo final.

Para el eje estratégico II. Recurso Humano, su planteamiento de mejora es el Desempeño satisfactorio de los colaboradores en toda el área operacional ya que con esto se evitará la alta rotación del personal y mejorará el clima laboral en la tienda, lo que resultará beneficioso para las jefaturas en general.

Para el eje estratégico III. Tecnología, se logrará con un eficiente sistema tecnológico de gestión, una mejora considerativa, se propone utilizar un ERP Navision, el cual facilitaría la gestión empresarial, la distribución de información y las estadísticas que de esta se obtendría. La empresa como organización se encontrará con más orden y control sobre los futuros problemas que podrían ocurrir.

Para el eje estratégico IV. Producto, se plantea una estandarización de procesos, lo que provocara que los productos estén también estandarizados, con la ayuda de manuales de

operación, según lo analizado estos manuales deberían ser:

- Manual de procedimientos diarios
- Manual de personal

Y por último para el eje estratégico V. Atención al cliente, se plantea una adecuada capacidad de Stock en las tiendas, ya que según lo observado y estudiado, los clientes al no ver o poder contar con los productos que se ofrecen en la carta, pierden fidelización con la tienda, es por eso que se deberá de contar con Stock de seguridad para fechas en que la demanda haciende, tales como las festividades.

5.4 Selección de las mejores alternativas.

La selección de las mejores alternativas se ha establecido dentro de los ejes estratégicos identificados anteriormente: Posicionamiento, Recurso Humano, Tecnología, Producto y Atención al cliente.

Las propuestas desarrolladas han sido evaluadas en base al impacto que estas pueden generar para mitigar cada una de las causas que dan origen al problema central mostrado en el árbol de problemas (Apéndice 1).

De acuerdo al análisis elaborado por determinación del estudio es importante, a pesar de que existe un orden de prioridad que las 5 alternativas sean implementadas en un periodo de la investigación tanto corto, mediano y largo plazo.

5.4.1 Ausencia de una dirección estratégica

La dirección estratégica o planificación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la dirección estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito de una organización. (Fred R, 2013)

La dirección estratégica consta de 3 etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Para este problema detectado en la organización se debe implementar un plan estratégico que ayudará a formular estrategias, establecer metas y objetivos que se deben a seguir en un periodo de tiempo establecido y poder alcanzarlos.

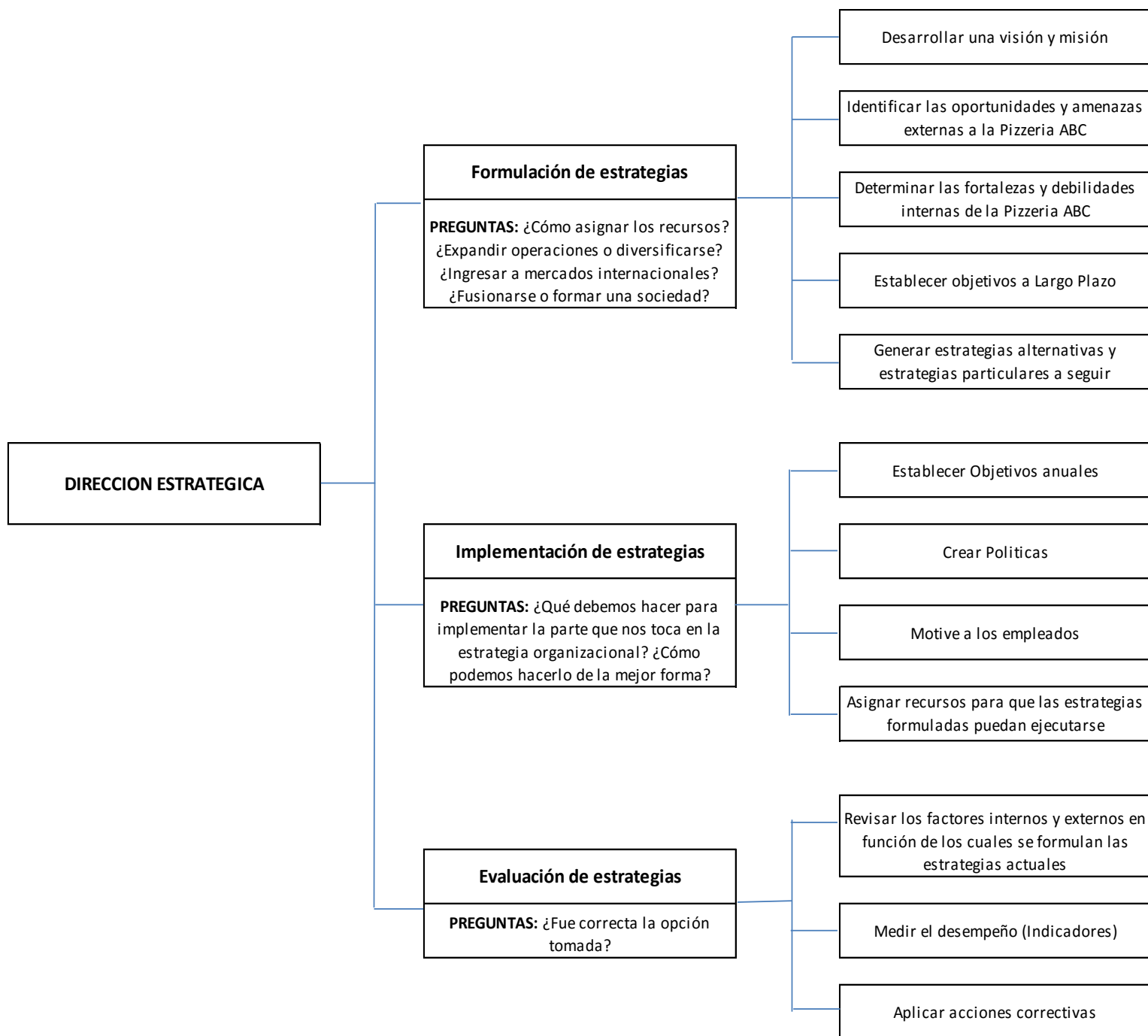
Se ha desarrollado una matriz de las actividades a seguir por cada etapa de dirección estratégica y las preguntas que surgen en cada etapa mencionada anteriormente.

Si bien es cierto, dentro de la información recolectada y analizada, la Pizzería ABC cuenta ya con algunas actividades implementadas, las cuales se detallarán a continuación:

- En la etapa de formulación de estrategias, la pizzería ABC cuenta con la declaración de visión y misión organizacional. Así también se elaboró la evaluación interna (Fortalezas y Debilidades) y la evaluación externa (Amenazas y Oportunidades) por la cual se proyectó una Matriz FODA (Apéndice 5) proponiendo estrategias para aprovechar el entorno externo.
- En la etapa de implementación de estrategias, se establecen objetivos anuales, se crean políticas, se motiva a los empleados, así como también se asignan recursos para que estas estrategias formuladas puedan ejecutarse.
- En la etapa de evaluación de estrategias se revisan los factores internos y externos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales para su debido análisis. Se mide el desempeño organizacional mediante indicadores para su posterior evaluación y toma de decisiones para aplicar acciones correctivas y tener la mejora continua constantemente.

En las dos últimas etapas, la pizzería ABC cuenta con falencias a nivel organizacional por lo que en este capítulo se desarrollará propuestas de mejoras que ayudaran a establecer un Plan estratégico para alinearse y contrarrestar los problemas encontrados dados en la tabla N° 3.

Figura N° 5. Dirección estratégica – Elaboración propia



5.4.2 Capacidad limitada de stock en tienda

Para la propuesta de mejora en cuanto al stock limitado en tienda, se propone la implementación de un sistema de información por computador, que determinará la cantidad y la estimación de tiempo de los artículos de demanda dependientes.

Algunas ventajas de la implementación de este son:

- Los niveles de inventario se reducen
- Se disminuyen los tiempos de espera y entrega
- Los recursos se utilizan más eficientemente
- El servicio al cliente mejora

Se evidencia con scripts en el Anexo 5.

5.4.3 Déficit en la gestión de procesos críticos

Según Diego Muñoz V (2013), Los procesos críticos se deben orientar a la satisfacción de los clientes, de manera de establecer una relación perdurable y sostenida en el tiempo, constituyéndose en socios de negocios. El gran juicio al que se debe someter a los procesos críticos de negocio con relación a dos aspectos: cuanto satisfacen a los clientes y cuan eficiente es su ejecución.

En esta propuesta de mejora, la Pizzería ABC tiene un déficit en la gestión de procesos críticos que están orientados a la satisfacción de los clientes los cuales son: Recepción, Preparación y entrega del producto.

Como mejora se ha planteado la elaboración de manuales operativos (Apéndice 15) para lograr la estandarización de los productos y que el personal encargado elabore una secuencia de tareas continuas y coordinadas para la ejecución correcta y poder fidelizar el cliente por la calidad de servicio presentado.

Con estos manuales operativos se logra que la organización tenga:

- Guía del día del día de las tareas que se debe realizar.
- Delimitación de áreas.
- Seguridad en las tareas a realizar.

5.4.4 Desempeño insatisfactorio de los colaboradores en toda el área operacional

Según Alles (2002), existen tres pasos que se deben seguir para una evaluación de desempeño, primero se define el puesto, indicando cuáles son sus responsabilidades, competencias y el grado en el que estas se requieren. La segunda etapa , evalúa las conductas que son observadas en función a este perfil, a través de un determinado método así como también calificarlas de acuerdo a una escala antes ya definida; y la tercera, retroalimentar.

Las actividades de Recepción, Preparación y Entrega del producto terminado intervienen básicamente 3 puestos de trabajo: Jefe de tienda, Personal de atención al cliente y Personal de cocina. Las tablas 10,11 y 12 resumen las funciones, competencias y niveles requeridos de las mismas para cada uno de estos perfiles, respectivamente.

Alles (2002) sugiere dividir la evaluación en dos partes:

- Análisis de rendimiento
- Análisis del desempeño en función de comportamientos

Tabla N°7

Resumen descriptivo de puesto de Jefe de Tienda

I. Datos Generales					
Título:	Jefe de Tienda				
Área:	Comercial y operaciones				
Perfil:	Bachiller, curso de contabilidad general, cursos para cajeros				
Jefe Inmediato:	Gerente de Tienda				
Experiencia:	Minima 1 año de experiencia				
Objetivo:	Satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos eficaz y eficientemente buscando la rentabilidad de la empresa				
II. Funciones					
Responsable de la correcta operación de la tienda					
Registra directamente operando una computadora o caja los movimientos de entrada y salida de dinero.					
Realiza cierres de caja.					
Generación de facturas y boletas.					
Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía al jefe inmediato.					
Recibe y entrega dinero en efectivo y otros documentos de valor.					
Suministra a su jefe inmediato los movimientos diarios de caja.					
Atención y servicio al cliente.					
Solucionar de manera correcta las quejas presentadas por el cliente					
III. Competencias					
III.1 Competencias Cardinales					
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No desarrollado
Compromiso					
Calidad					
Familia					
Integridad					
Superación					
Actitud					
III.2 Competencias Especificas					
Innovación					
Perceverancia y disciplina					
Productividad					
Toma de riesgos y decisiones					
Capacidad de Planificación					
Orientación al cliente					
Comunicación efectiva					
Trabajo bajo presión					
Desarrollo de equipo					
Desarrollo estrategico del equipo humano					
Empoderamiento					

Tabla N°8

Resumen descriptivo de puesto de Personal de Atención al cliente

I. Datos Generales					
Título:	Personal de Atención al cliente				
Área:	Comercial y operaciones				
Perfil:	Escolaridad minima bachillerato/Excelente servicio al cliente/ sentido de orden, concentración y buena memoria				
Jefe Inmediato:	Jefe de tienda				
Experiencia:	Mínimo 6 meses de experiencia				
Objetivo:	Satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos eficaz y eficientemente buscando la rentabilidad de la empresa				
II. Funciones					
Atención al cliente					
Tomar orden del cliente					
Constantemente presentarse a la mesa para saber si el cliente necesita algo					
Llevar los platillos a la mesa					
Ser cordial					
Mantener limpia el area de trabajo					
Recibir las quejas y sugerencias de los clientes de manera educada.					
III. Competencias					
III.1 Competencias Cardinales					
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	o desarrollada
Compromiso					
Calidad					
Familia					
Integridad					
Superación					
Actitud					
III.2 Competencias Especificas					
Innovación					
Productividad					
Capacidad de Planificación					
Orientación al cliente					
Comunicación efectiva					
Trabajo bajo presión					

Tabla N°9

Resumen descriptivo de puesto de Personal de Cocina

I. Datos Generales					
Título:	Personal de Cocina				
Área:	Comercial y Operaciones				
Perfil:	Formación academica en cocina				
Jefe Inmediato:	Jefe de tienda				
Experiencia:	Mínima 6 meses de experiencia				
Objetivo:	Satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos eficaz y eficientemente buscando la rentabilidad de la empresa				
II. Funciones					
Prepara y cocina los alimentos para la venta.					
Verifica la existencia de los diferentes alimentos.					
Cocina los alimentos según tiempo y cantidad.					
Verifica el buen estado de los alimentos y las existencias necesarias para cumplir con la venta diaria.					
Revisa diariamente la conservación de los alimentos.					
Verifica que se cumpla las normas de higiene y seguridad y que el personal a su cargo desempeñe correctamente sus funciones.					
Recibe la solicitud del pedido.					
Colabora en conjunto con el personal a mantener limpio y ordenado.					
III. Competencias					
III.1 Competencias Cardinales					
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	o desarrollada
Compromiso					
Calidad					
Familia					
Integridad					
Superación					
Actitud					
III.2 Competencias Especificas					
Innovación					
Productividad					
Capacidad de Planificación					
Orientación al cliente					
Comunicación efectiva					
Trabajo bajo presión					

Al combinar la evaluación por resultados y la evaluación por competencias se obtiene un esquema de evaluación de desempeño integrado, y es este el que se

tomará con referencia para una propuesta de mejora en la gestión del personal para Pizzerías ABC.

El análisis de rendimiento se centra en las actividades que inciden directamente sobre el éxito de la empresa, es por eso que se requiere que se fijen objetivos cuando comience la evaluación. Estos serán ponderados en función a la relación con la estrategia global de la organización con valores que sumen 10 o 100.

Por su parte, el grado de consecución de los objetivos se calificará en una escala del 1 al 5, en el cual 1 es el puntaje otorgado al trabajador cuando supere ampliamente el objetivo; 2, cuando solo lo supera; 3, cuando lo alcanza; 4, cuando estuvo cerca de alcanzarlo; y 5, cuando no lo alcanza. El total por objetivo deriva de la multiplicación entre el valor de ponderación por el porcentaje asociado a cada nivel de consecución. Alles (2002) también determinó que la escala aplicada en este caso fuera: 1 = 100%, 2 = 75%, 3 = 50%, 4 = 25%, y 5 = 0%.

En este caso de estudio y considerando los fines directos que derivan de la ejecución de actividades propuestas en el presente estudio, se plantea el siguiente esquema de evaluación por objetivos para el puesto de Operario en primera instancia (tabla 10), dado que es sobre este que recae la mayor parte de trabajo y por ende, tiene una mayor influencia sobre el fin último.

Tabla N°10

Tabla de fijación de objetivos al inicio del periodo de evaluación

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de Consecución	Comentarios
<i>Aumentar la productividad anual en 2 (dos) puntos</i>	<i>Ponderación 1</i>	<i>1 al 5</i>	<i>¿Se alcanzo o superó el objetivo? ¿Cuál es el nuevo valor de este indicador?</i>
<i>Reducir el tiempo de atención de los pedidos en 5(cinco) minutos.</i>	<i>Ponderación 2</i>	<i>1 al 5</i>	<i>¿Se alcanzo o superó el objetivo? ¿Cuál es el nuevo valor de tiempo promedio de atención a pedidos?</i>
<i>Reducir el numero de reclamos a 0.</i>	<i>Ponderación 3</i>	<i>1 al 5</i>	<i>¿Se alcanzo o superó el objetivo? ¿Cuál es el nuevo valor de reclamos?</i>
<i>Alcanzar una satisfacción de cliente externo de 90%</i>	<i>Ponderación 4</i>	<i>1 al 5</i>	<i>¿Se alcanzo o superó el objetivo? ¿Cuál es el nuevo valor de satisfacción de cliente externo?</i>
<i>Alcanzar una satisfacción del cliente interno de 3 (tres) puntos.</i>	<i>Ponderación 5</i>	<i>1 al 5</i>	<i>¿Se alcanzo o superó el objetivo? ¿Cuál es el nuevo valor de satisfacción de cliente intermo?</i>

El análisis de rendimiento utiliza las competencias en función al nivel requerido por el puesto de trabajo. Alles (2002) propuso también en este punto ponderar los comportamientos con la frecuencia observada. El Apéndice 12 contiene una propuesta de formulario para la evaluación por conductas. En él, se disgregan las competencias en generales (válidas para todos los colaboradores) y específicas (ligadas estrechamente a la ocupación dentro de la empresa). En ambos casos, se debe seleccionar en qué grado se encuentran presentes en el evaluado y asignarle una puntuación en la escala del 1 al 5. El grado A está asociado a un desarrollo excelente

de la competencia (1); el grado B, a un desarrollo muy bueno (2); el grado C, a un desempeño normal esperado para el perfil de puesto (3); el grado D, a una necesidad de desarrollo (4) y el grado E, a la ausencia de desarrollo del comportamiento esperado (5).

El concepto de frecuencia sugiere ser incorporado en la evaluación por competencias (Alles, M.A., 2002), el cual servirá para ponderar las conductas en función a cada cuánto se observan. Si el comportamiento se manifiesta siempre, el factor de ponderación será 1; frecuentemente, 0.75; mitad del tiempo, 0.50; y ocasionalmente, 0.25. En cuanto a la escala numérica de las competencias, el grado A representa un 100%; el grado B, un 75%; el grado C, un 50%; el grado D, un 25%; y el grado E, 0%. Si el comportamiento se identificara en su máxima expresión (grado A) pero se evidencia frecuentemente, se estaría hablando en realidad de una competencia en grado B ($100 \times 0.75 = 75$). Es este el nivel que se debe consignar en la ficha “Resultado de la evaluación de desempeño”.

El modelo de ficha propuesto se muestra en el Apéndice 13. En este se relacionan los resultados tanto del análisis de rendimiento como de la evaluación por competencias. El resultado de esta última se deduce a partir del promedio entre puntajes de competencias cardinales y específicas. La evaluación global constituye el promedio de la evaluación por objetivos y el análisis de desempeño.

Como segundo punto a seguir se considera el diseñar e implementar el plan de formación. Según el análisis anterior es posible determinar qué tipo de acciones correctivas podrían aplicarse para mejorar el desempeño del colaborador evaluado. Estas pueden ser e incluir sesiones de capacitación, asignación de proyectos, reuniones de retroalimentación, rotaciones de puestos o asensos, lecturas, etc.

En esta mejora se planteará el diseño de un formato de plan de formación, y las actividades que en él se establezcan deberán estar alineadas a las necesidades de capacitación detectadas así como a la estrategia de la empresa.

Estas actividades serán determinadas por el área de Recursos Humanos como por el Gerente de tienda.

Se debe indicar sobre quién se recaerá la actividad de capacitación o entrenamiento, el área a la cual pertenece el trabajador, una breve descripción de dicha actividad, la persona a cargo de la misma (indicando si es ajena o no a la

compañía), el indicador que mida la eficacia de su implementación, el presupuesto asignado y los plazos para su ejecución. También se debe indicar cuáles son los objetivos general, específico y la meta a alcanzar tras la implementación de dicho plan. El formato de plan de formación se muestra en el Apéndice 14. Terminada la capacitación, se debe realizar una evaluación que compruebe la evaluación de la eficacia del plan de formación y este se hará sobre la base de ciertos criterios que los establecerá el área de Recursos Humanos, dado que es esta la encargada de la ejecución del plan. Se propone la solicitud de un informe por parte del instructor, así como el envío de encuestas al jefe directo del participante, para que transmita sus comentarios con respecto a los posibles cambios aplicados en el desarrollo de las tareas del capacitado.

Por último se propone cambiar a un esquema de remuneración dinámica, es decir basada en incentivos. Alles (2006) citó entre los tipos de remuneraciones variables los siguientes: salarios a destajo, comisiones, bonus o incentivos a corto plazo, salarios con una parte a riesgo, participación en las utilidades y los inventivos a largo plazo. La actividad en cuestión estaría a cargo del Jefe de Recursos Humanos y correspondería al Gerente General aprobarla.

Una propuesta es la implementación de incentivos a corto plazo en base al grado de consecución de los objetivos de gestión. En este sentido, los colaboradores recibirían un porcentaje del bonus proporcional a la calificación otorgada en la escala del 1 al 5. Por ejemplo, un nivel de consecución 1 indicaría una superación amplia del objetivo por parte del colaborador, y por ende, le correspondería la totalidad del bono (100%). Un grado de consecución 2 supondría que el trabajador superó el objetivo pero no ampliamente, y por tal motivo, solo le correspondería el 75% del bono; mientras que un grado de consecución 3, implica que se alcanzó el objetivo mas no se superó, y por ello la compensación ascendería al 50% del bono. El nivel de consecución 4 significa que se estuvo cerca de alcanzar el objetivo y se recibiría el 25% del incentivo; mientras que el nivel de consecución 5 implicaría que no se alcanzó el objetivo, y por lo tanto, el bono no aplica.

Este tipo de remuneración variable contribuiría a guiar las acciones de los empleados en dirección a la estrategia de la empresa, y aumentar el valor de su fuente

de motivación extrínseca, repercutiendo positivamente sobre el clima organizacional de Pizzerías ABC.

5.4.5 Ausencia de un eficiente sistema tecnológico de gestión

Para la mejora de este punto se consideró la implementación de un sistema ERP, en este caso, Microsoft Dynamics 365 Business Central Navition, lo que permitirá este es compartir los datos comunes con toda la empresa, producirá y se podrá acceder a toda la información en tiempo real, así como también permitirá integrar y automatizar la mayoría de los procesos en la tienda.

Entre sus ventajas se puede decir:

- Se consigue la integración de la cadena de suministro, producción y la parte administrativa.
- Crea un sistema de bases de datos común.
- La comunicación crece, así como también la colaboración de todo el personal.
- Integra unidades de negocio, tales como la Pizzería.
- Puede considerarse como una ventaja estratégica sobre los competidores.

Pero también tiene alguna desventaja como es el precio, ya que es demasiado costoso, y el tiempo de implementación, requerirá de varios cambios en la pizzería, es por eso que se considerará una propuesta a mediano y largo plazo.

La implementación del sistema Microsoft Dynamics 365 Business Central Navition traerá consigo beneficios notables, sobre el sistema básico que se tiene, con respecto al control de stock, producción, inventarios, aspectos contables y más, todo esto en tiempo real. Los módulos que comprende este software incluyen Finanzas, Ventas/CRM (Customer Relationship Management), Servicios, Compras, Inventario, Banca y Producción.

Como primera fase, se deberán programar reuniones para el levantamiento de información, así como analizar los procesos de negocio de la organización. Es recomendable documentar la secuencia de actividades de dichos procesos en diagramas de flujo. Esta etapa concluye con la creación de la Guía de

Implementación.

La realización del proyecto, por otra parte, comprende la instalación de Microsoft Dynamics 365 Business Central Navition en el servidor y dispositivos de la empresa. Luego, se configuran los parámetros generales del sistema, como por ejemplo: plan contable, centros de costo, monedas, entre otros. La fase termina con la migración al nuevo sistema de los datos maestros de la compañía.

En la etapa final, se configura y parametriza en el sistema de planificación empresarial todos los procesos de negocio del cliente. El usuario deberá identificar cuáles son los procesos críticos.

Finalmente, se procede al entrenamiento de dichos usuarios o capacitaciones, generalmente esta estará dada por el encargado de sistemas. Concluido el entrenamiento de los usuarios, se migran los saldos iniciales y se procede a la salida en producción. La empresa prestadora del servicio de implementación en este caso Union Label, deberá determinar durante qué periodo de tiempo acompañará al cliente para garantizar el correcto funcionamiento del sistema y corregir eventualidades, de presentarse el caso. El proyecto concluye con la aceptación del cliente y la entrega de la versión final de la documentación general.

El costo de implementación de este ERP asciende a \$52.070.00, el cual engloba la consultoría de Union Label Net Perú, los montos por adquisición de las licencias Microsoft Dynamics 365 Business Central Navition si se contrata de forma mensual el pago es de \$495.00, y si en caso las licencias Microsoft Dynamics 365 Business Central Navition se contratarán de forma anual el monto es de \$15,869.00 El Plan de mantenimiento es obligatorio para el primer año y opcional a partir del segundo año. Su costo se calcula considerando 16% del costo total de las licencias y objetos. El detalle de los costos por tipo de licencia se aprecia en el apartado 5.5.

5.5 Elaboración de la propuesta costo-beneficio.

El análisis de rentabilidad de la presente propuesta finalizará con el cálculo del índice de retorno sobre la inversión conocido por sus siglas en inglés, ROI de “Return on Investment”. Dicho análisis se disgrega en dos partes: el cálculo de los costos de la situación con y sin propuesta y el cálculo de la inversión total.

5.5.1 Costos de la situación con y sin propuesta.

Como primer paso se determinaran todos los costos que implica el proyecto y luego se determinará lo beneficios que se obtendrán. Según cuadro resumen (tabla N° 11).

Tabla N°11

Tabla Resumen costo-beneficio

MEJORAS	FIN	ESTRATEGIA	COSTO	BENEFICIO
Posicionamiento	Lograr el posicionamiento de la marca.	Presencia de una Dirección Estratégica en la organización	Consultoría externa	Posicionamiento de marca
Recurso Humano	Mejorar la gestión del personal en los aspectos de rotación y rendimiento	Desempeño satisfactorio de los colaboradores en toda el área operacional	Evaluaciones de desempeño	Incremento de la productividad , reducción de tiempos de atención
Tecnología	Optimizar la estructura informática.	Eficiente sistema tecnológico de gestión	Implementación de ERP	Información en tiempo real
Producto	Estandarización de productos.	Estandarización de procesos	Implementación de manuales operativos	Procesos uniformes y correctos
Atención al Cliente	Fidelización del cliente con la marca.	Capacidad adecuada de stock en tiendas	Implementación de ERP	Atención de pedidos en su totalidad

Como primer costo de implementación se considera a una consultoría externa, para lograr el posicionamiento de la marca, la cual incluirá los siguientes servicios:

- Desarrollo de Consultoría en Dirección Estratégica
- Levantamiento de Información.

- Feedback con Directores.
- Implementación de Herramientas.
- Talleres corporativos.

El costo total de esta implementación es de S/. 15,000.00, precio sin IGV, los cuales se detallan en Anexo N°4

En cuanto al Recurso humano se realizará una evaluación de desempeño que en cuadro resumen Tabla N°19 se evidencia costos según profesionales en el rubro.

Para la estandarización de productos, en la implementación de manuales operativos, estas son elaboración de los tesistas, así que se consideraron los costos que estos incurrieron.

Costo Total (2 tesistas): S/. 112.00

Por último, se considerará el costo de implementación del ERP tanto para la capacidad adecuada de stock en tiendas, así como también para un eficiente sistema tecnológico de gestión. Como se mencionó en el apartado 5.4.5. el costo de este se determinará por el tipo de metodología que se escoja.

Según cotizaciones, existen dos metodologías de pago: ambas incluyen la primera consultoría de parte de Unión Label (Tabla N° 12)

Tabla N°12 Resumen Consultoría Union Label Net S.A.C.

CONSULTORÍA UNION LABEL NET S.A.C. PERÚ					
Tareas	Hs presupuesto	Consultor	Hs facturadas	Precio Unitario	Importe sin IGV
Relevamiento de información	66	1	66	USD 45	USD 2,970
Diseño: compras, ventas, financiero, contable, almacén, producción, TPV, roles y permisos de los usuarios	216	2	432	USD 45	USD 19,440
Desarrollo: compras, ventas, financiero, contable, almacén, producción, TPV, roles y permisos de los usuarios	216	1	216	USD 45	USD 9,720
Migración de maestros y saldos	45	2	90	USD 45	USD 4,050
Elaboración de scripts	72	1	72	USD 45	USD 3,240
Validación de scripts	54	2	108	USD 45	USD 4,860
Capacitación: compras, ventas, financiero, contable, almacén, producción, TPV, roles y permisos de los usuarios	54	1	54	USD 45	USD 2,430
Arranque del sistema	90	2	180	USD 45	USD 8,100
Total Consultoría	813		1218		USD 54,810

Fuente: Union Label Net S.A.C.

De manera mensual los costos serían de la siguiente manera:

Tabla N°13

Tabla Resumen Consultoría Union Label Net S.A.C. con descuento

FACTURACION DE UNION LABEL NET S.A.C. (INVERSIÓN INICIAL)			
Descripción		Importe sin IGV	
Consultoría Union Label Net Perú		USD	54,810
Descuento especial en consultoría Perú (10%)		USD	2,741
Total		USD	52,070

Fuente: Union Label Net S.A.C.

Tabla N°14

Tabla pago mensual Union Label Net S.A.C.

SUSCRIPCIÓN DE LICENCIAS - PAGO MENSUAL				
Descripción	Número	Precio Unitario		Importe sin IGV
Dyn365 Business Central Essentials	9	USD	45	USD 405
Dyn365 Business Central Team Members	2	USD	10	USD 20
Dyn365 Business Central Objetos	5	USD	14	USD 70
Total Licenciamiento				USD 495

Fuente: Union Label Net S.A.C. (dentro del plan mensual está incluido el plan de mantenimiento)

Tabla N°15

Tabla pago anual Union Label Net S.A.C.

LICENCIAS MICROSOFT DYNAMICS 365 BUSINESS CENTRAL ON PREMISE			
Descripción	Número	Precio Unitario	Importe sin IGV
Dyn365 Business Central Essentials	9	USD 1,200	USD 10,800
Dyn365 Business Central Team Members	2	USD 240	USD 480
Dyn365 Business Central Objetos	5	USD 480	USD 2,400
Plan de Mantenimiento	16%		USD 2,189
Total licenciamiento			USD 15,869

Fuente: Union Label Net S.A.C.

El Plan de mantenimiento es obligatorio para el primer año y opcional a partir del segundo año. Su costo se calcula considerando 16% del costo total de las licencias y objetos. *Compra a Microsoft por el derecho de utilizar los objetos necesarios para el desarrollo de la localización. Tipos de objetos: Codeunit, Tabla, Reporte, Dataport, Formulario, XML.

Tabla N°16

Tabla pago total anual Union Label Net S.A.C.

IMPORTE TOTAL DE LA FACTURACION DE UNION LABEL NET S.A.C.	
Descripción	Importe sin IGV
Consultoría Union Label Net Perú	USD 54,810
Licenciamiento Microsoft Dynamics 365 Business Central	USD 15,869
Descuento especial en consultoría Perú (10%)	USD 2,741
Descuento especial en licencias (10%)	USD 684
Total	USD 67,254

Fuente: Union Label Net S.A.C.

Es decir, la opción que se considera para el primer año es el pago anual.

- En cuanto a los beneficios que se obtienen en dichas inversiones se determinó:

En primera instancia se vio la necesidad de obtener mediciones de tiempo para determinar un ciclo promedio de pedido. Para ello, se monitorearon los tiempos de atención para 12 pedidos, tanto para despacho en tienda como para delivery, en la situación actual. Se procuró seleccionar órdenes del mismo tipo de pizza.

- Para llevar a cabo una comparación y obtener un nuevo ciclo promedio de pedido en tienda, se estima que el tiempo en reducción aproximadamente es de 5 min por despacho, con las nuevas modificaciones tanto en gestión como en el sistema operativo. Los resultados de la medición de tiempos se consignaron en la tabla 17.

Tabla N°17

Comparación de los ciclos promedio de pedido para la situación con y sin aplicación de mejoras.

Nro.	Ciclo de pedido en tienda (minutos)		Ciclo de pedido delivery (minutos)	
	Sin aplicación de Mejoras	Con aplicación de mejoras	Sin aplicación de mejoras	Con aplicación de mejoras
1	35.2	30.2	45.2	40.2
2	25.6	20.6	40.6	35.6
3	38	33	45.9	40.9
4	29.5	24.5	39.8	34.8
5	29.8	24.8	42.6	37.6
6	30.4	25.4	41.8	36.8
7	25.9	20.9	43.6	38.6
8	27.4	22.4	39.5	34.5
9	26.9	21.9	35.7	30.7
10	29.9	24.9	43.9	38.9
11	29.6	24.6	41.9	36.9
12	31.2	26.2	40.5	35.5
Tiempo total	359.4	299.4	501	441
Ciclo promedio de pedido	29.95	24.95	41.75	36.75

Como se ve en esta tabla, el ahorro de tiempo es de aproximadamente 5 min, para eso se determinó los pedidos aproximados por día de acuerdo a data, brindada por Pizzerías ABC:

Tabla N°18

Tabla de Ventas mensuales por tienda 2018

BASES	Cantidad	Venta S/.	Vta. %
MERCADERES	10,327	118,661	16.8%

Fuente: Pizzerías ABC

Según información se puede decir que:

Ventas por mes: 10 327 ventas aproximadamente

Ventas por día: 345 ventas

Tiempo de atención en promedio: 30 min

Tiempo de reducción por pedido: 5 min

Tiempo de trabajo por día: 12 hrs

Es decir, con 5 min menos en cada venta, al día se tiene 60 min libres, lo que sería dos pedidos más por atender al día.

Ganancias al día con dos pedidos: S/. 70.00 / día

Ganancias al mes: S/. 2 100.00/ tienda

Ganancias al año: S/. 176 400.00

Como segundo punto están las pérdidas de Faltas de Stock en tienda: Según Entrevista con Gerente comercial y operaciones, se determinó que la pérdida al día por falta de stock es de 5 pedidos por tienda (en promedio), estas tiendas por lo general son las más alejadas al centro histórico, es decir 5 de ellas, esto se traduce que con la implementación del sistema ERP, estas faltas no existirían y esto se volvería una ganancia, tal como se detalla a continuación.

Pedidos perdidos por año: 1765 pedidos

Producto en promedio faltante: Pizza Grande (S/. 29.90)

Pérdidas al año (Ganancias)/ tienda: S/. 52,773.5 /tienda

Total, pérdidas al año (Ganancias): S/. 263, 867.5

A continuación, se presenta Tabla Resumen costos de inversión:

Tabla N° 19

Tabla Resumen Costos de Inversión

Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unitario (S/.)	Costo total (S/.)
Componente I: Lograr posicionamiento de la marca				
Asesoría para mejoramiento de dirección estratégica	1	Consultoría	17,700.00	17,700.00
Costo de tiempo en implemetación	1	Implementación	5,597.76	5,597.76
Componente II: Mejorar la gestión del personal en los aspectos de rotación y rendimiento				
Evaluación de desempeño	84	Unidad	50.00	29,400.00
Capacitaciones	168	Unidad	7.00	8,232.00
Costo de tiempo en implemetación	1	Implementación	5,880.00	5,880.00
Componente III: Estandarización de productos				
Elaboración de manuales operativos	4	Unidad	28.00	112.00
Costo de tiempo en implemetación y Adecuación	1	Implementación	3,675.00	3,675.00
Componente IV: Optimizar la estructura informática /Fidelización del cliente con la marca.				
Adquirir un sistema de planificación empresarial que contribuya a la gestión eficiente de almacén				
Consultoría Union Label Net Perú	1	Consultoría	213,430.14	213,430.14
Licenciamiento Microsoft Dynmics 365 Business Central	1	Mantenimiento	61,793.89	61,793.89
Costo de tiempo en implemetación y Adecuación	1	Implementación	7,435.28	7,435.28
Costo total				353,256.07

5.6 Diagrama de Gantt del Proyecto

La proyección del Diagrama de Gantt representará el tiempo de ejecución de cada una de las actividades propuestas de mejora. En él, se encontrarán las actividades requeridas para la consecución de los resultados citados en la Matriz de Marco Lógico (Apéndice 4) y se define el número de semanas que cada una de ellas requerirá para su implementación así como el equipo responsable de la misma. En el Apéndice 7 se muestra el Diagrama Gantt del proyecto.

Cabe resaltar que la fecha propuesta es junio del 2019 para la implementación de actividades de mejora, y que esta se proyecta en un horizonte de seis meses, pudiendo o no extenderse dicho periodo, para que el 2020 se lograra ingresar a nuevos mercados considerando el mercado internacional. El comienzo de ejecución por cada acción está alineado a la prioridad de atención que deberían recibir las mismas,

criterio que fue evaluado en el plan estratégico del área operacional de la Pizzería ABC (tabla 6).

5.7 Evaluación de la Propuesta de Mejora

5.7.1 Evaluación del Impacto Económico

La evaluación del impacto económico se basará en la determinación de la rendimiento de la inversión que supone la presente propuesta de mejora, para lo cual se empleará el indicador financiero ROI (“Return on Investment”, por sus siglas en inglés) o índice de retorno sobre la inversión. Su fórmula de cálculo está dada por (Plaza, J.P., 2008, pg. 95).

$$\frac{\text{Utilidad (Beneficios netos del programa)} \times 100}{\text{Costos del programa}}$$

En el cálculo de los beneficios netos del proyecto, la utilidad neta derivaría de la implementación de mejoras, estas se incrementarán de acuerdo a los beneficios ya plasmados en el apartado 5.5.1. , S/. 440,267.50, es decir que a las ventas del año 2018 se incrementarán estas mejoras, ascendiendo el monto de ventas a

S/.6,094,440.71 en ventas anuales, según información el porcentaje de la utilidad neta después de impuestos sobre el total de las ventas ascendería, por implementación de mejoras, a 3.5% (proporcionado por el Gerente de operaciones de Pizzerías ABC) se deduce que la utilidad neta después de impuestos incremental es de S/. 213,305.42

Tabla N°20

Tabla Ventas 2018 pizzerías ABC

MES	VENTA 2018 S/.
Enero	525,027.43
Febrero	498,916.01
Marzo	506,151.33
Abril	479,021.13
Mayo	476,991.49
Junio	479,139.66
Julio	577,351.64
Agosto	553,225.38
Setiembre	490,953.42
Octubre	505,644.30
Noviembre	476,991.49
Diciembre	525,027.43
TOTAL VENTAS	6,094,440.71

Fuente: Pizzerías ABC

El ROI, en este caso, estaría dado por:

$$\frac{213,305.42}{353,256.07} \times 100$$

El ROI es de 60.38 %. Por lo tanto, se puede afirmar que el retorno de la inversión la presente propuesta de mejora es positiva, siendo el ROI del 60.38% con respecto a la inversión que se plantea.

5.7.2 Evaluación del Impacto Social

En cuanto a la evaluación del Impacto social de las propuestas de mejora presentadas se contribuirá con la satisfacción del recurso humano por las mejores condiciones laborales consecuentes que otorgará un bajo nivel de rotación basadas en incentivos económicos y un programa motivacional de crecimiento profesional garantizando la seguridad ocupacional dentro y fuera del trabajo mediante capacitaciones programadas.

Se aportará fuentes de empleo contando con personal eficiente y con experiencia llevando la ejecución de las buenas prácticas y disminuyendo las

tasas de desempleo. La disposición de un producto y servicio dentro de la sociedad es una responsabilidad que está directamente relacionada con el core business de la empresa, implicando un crecimiento tanto para la empresa como para los trabajadores consecuentemente.

5.7.3 Evaluación del Impacto Medioambiental y de Seguridad

Los procesos de las empresas ahora en día, tienen como parámetro el cumplimiento, la sensibilización y el respeto por el medio ambiente.

Todo restaurante utiliza recursos del medio ambiente, por lo que deben velar por éstos manteniendo las mejores condiciones posibles de limpieza, sostenibilidad, salubridad dentro y fuera de las empresas preocupándose de controlar y gestionar sus desechos y su impacto ambiental generados.

5.7.3.1 Las normas de gestión medioambiental

La Pizzería ABC debe contar con una declaración sobre una política medioambiental como parte de sus valores, objetivos y estrategias de corto, mediano y largo plazo.

Para el control de estas normas de gestión medioambiental que están dentro de la política, es conveniente realizar auditorías medioambientales de carácter periódico para poder lograr la certificación de la gestión medioambiental conforme a una norma internacional ISO 14001 y ser una empresa con certificaciones que respalden las buenas prácticas y ser competitiva en el mercado actual.

La ISO 14001 establece las especificaciones y los elementos de cómo se debe implantar un Sistema de Gestión Ambiental.

La Pizzería ABC con las periódicas auditorias propuestas dentro de su política medioambiental se compromete a reducir al máximo sus residuos logrando favorecer el reciclaje seleccionando los tipos de basura en los depósitos correspondientes. Si existe la posibilidad de encontrar algún residuo toxico se debe utilizar las prevenciones conforme a la legislación vigente.



Figura N° 6 – Modelo de sistema de gestión ambiental (ISO 14001:2015)

La reducción de las emisiones de gases contaminantes, los químicos utilizados, la contaminación acústica o los malos olores encontrados deben ser limitados con soluciones que no afecten negativamente a la sociedad. Así se logrará la gestión medioambiental.

Existe una serie de razones que justificarán la implementación de un sistema de gestión medioambiental en Pizzería ABC:

- Con una gestión medioambiental certificada internacionalmente como la ISO 14001, se procederá a lograr tener una herramienta valiosa de marketing, para establecer relaciones comerciales a nivel internacional ya que contaremos con este estándar competitivo.
- Logrando la identificación y correcta utilización de los recursos, la empresa reducirá costos.
- La organización cumplirá con la legislación vigente en el aspecto medioambiental.
- Logrará aumentar la eficiencia organizacional por un mejor uso de la materia prima disponible y la calidad en los productos.

5.7.3.2 Requisitos para la limpieza e higiene de instalaciones, utensilios, etc.

- Existencia de un programa de limpieza y desinfección contando con registros para su control.
- Deben estar limpias las instalaciones de la Pizzería ABC, implementando métodos de buena práctica que no levanten polvo y no produzcan contaminantes adicionales.
- Es indispensable que se ejecute la limpieza del área del comedor al término de cada turno para prevenir cualquier situación de desperfecto.
- Un aditivo que se debe utilizar para la eliminación de la suciedad y materia orgánica acumulada es el detergente.
- Con los pasos anteriores, serán eliminados los microorganismos existentes.

5.7.3.3 Requisitos para la limpieza e higiene de equipos

- Los equipos utilizados deben ser limpiados después de su correspondiente uso, teniendo en consideración las partes internas como externas y la acumulación de desechos y/o insumos que puedan existir.
- En el área de cocina, los productos secundarios y residuos se recogerán en bolsas desechables, los cuales deben estar debidamente etiquetados para su posterior llevado a los depósitos correspondientes.
- Los depósitos de basura se conservarán en una superficie cerrada pero separada y lejos de los almacenes de alimentos.
- Los depósitos de basura se limpiarán y desinfectarán cada vez que se desocupen.

5.7.3.4 Manipulación de Alimentos

- Sanidad alimentaria: Los alimentos deben mantenerse sanos frescos, y aptos para consumo humano.
- Control sanitario: Comprende la higiene de alimentos, el aseo de los equipos utensilios, sitios de almacenamiento e higiene personal.

MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS Y EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES													
Proceso	Zona/Lugar	Actividades	Aspecto	Impacto	PROBABILIDAD	DURACIÓN	ALCANCE	RECUPERABILIDAD	CANTIDAD	REQUISITO LEGAL ASO	TOTAL	INTERPRETACIÓN	Control operacional en términos de eliminación , sustitución, controles de ingeniería, controles administrativos
OPERATIVO	Tienda Sucursal Cercado	Generación de vapor	Emisiones de gases	Contaminación del aire	10	5	5	5	1	10	12500	Significancia Baja	Proyectos sobre tecnologías limpias y mejores tecnologías
		Ruidos y Olores	Emisión a la atmósfera	Molestias a clientes o personas cercanas	10	5	5	5	1	1	1250	Significancia Baja	Supervisión de gerencia para el control de ruidos innecesarios
		Proceso de Lavado y enjuague	Uso de agua	Agotamiento de recursos naturales	10	1	10	5	1	10	5000	Significancia Baja	Control del consumo mensual de agua
			Uso de productos químicos (limpieza)	Contaminación del agua	10	1	5	5	1	10	2500	Significancia Baja	Revision de los elementos de limpieza
			Vertido de agua residual	Contaminación del agua	10	1	5	5	1	10	2500	Significancia Baja	Supervisión
		Aguas residuales	Liberación de aguas no tratadas	Contaminación del agua	10	1	10	5	1	10	5000	Significancia Baja	Supervisión de los procesos
		Transporte de pedidos delivery	Consumo de combustible	Agotamiento de los recursos	10	5	10	5	1	10	25000	Significancia Media	Supervision sobre los transportadores y su legalidad y cumplimiento en documentos o requisitos legales
			Generación de CO2	Contaminación del aire	10	5	10	5	1	10	25000	Significancia Media	Supervision sobre los transportadores y su legalidad y cumplimiento en documentos o requisitos legales
			Originar ruido	Molestias a clientes o personas cercanas	10	5	5	5	1	1	1250	Significancia Baja	Supervision sobre los transportadores y su legalidad y cumplimiento en documentos o requisitos legales
		Iluminación y conexiones	Consumo de energía	Agotamiento de los recursos naturales	10	5	10	5	1	10	25000	Significancia Baja	Control del consumo mensual de energía
		Preparación de pedidos	Restos de insumos	Contaminación del suelo	10	1	5	5	1	10	2500	Significancia Baja	Supervision por parte del encargado de la cocina
			Restos de desechos orgánicos e inorganicos	Contaminación del suelo	5	1	5	5	5	10	6250	Significancia Baja	Supervision por parte del encargado de la cocina
		Limpieza Instalaciones	Levantamiento de polvo	Contaminación del aire y suelo	10	1	5	5	1	10	2500	Significancia Baja	Supervisión
			Uso de productos químicos (limpieza)	Contaminación del suelo	10	1	5	5	1	10	2500	Significancia Baja	Revision de los elementos de limpieza
			Uso de agua	Agotamiento de recursos naturales	10	1	10	5	1	10	5000	Significancia Baja	Control del consumo mensual de agua
			Echar el agua residual	Contaminación del suelo	10	1	5	5	1	10	2500	Significancia Baja	Supervisión
			Restos de consumo	Contaminación del suelo	10	1	5	5	5	10	12500	Significancia Baja	Supervision de limpieza

La identificación de peligros y riesgos para su posterior control, está plasmado en la matriz IPERC (apéndices).

La prevención de los riesgos descritos formará parte de las acciones que tome la empresa en función a la responsabilidad que tiene con el medio evidenciado en su política de seguridad.

Los indicadores de evaluación de las mismas incluyen el número de incidentes y/o accidentes y ausentismo laboral.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.

Con el estudio realizado se puede concluir que:

- La mejora de procesos para Pizzería ABC partirá de las mejoras para lograr el posicionamiento de la marca, con la presencia de una dirección estratégica en la organización, esta será lograda mediante la asesoría de una consultora externa , logrando el fin buscado
- En cuanto a las mejoras para la gestión del personal en los aspectos de rotación y rendimiento, lo que se busca es el desempeño satisfactorio de los colaboradores en toda el área operacional, para esto se realizarán evaluaciones de desempeño y capacitaciones, y así incrementar la productividad con reducción de tiempos de atención.
- Para lograr un eficiente sistema tecnológico y cumplir con las demandas de los productos, se implementará un sistema ERP, que tendrá como consecuencia, información de todas las tiendas en tiempo real y lograr la atención de pedidos en su totalidad.
- Estandarizar los procesos se logrará con la implementación de manuales operativos, para obtener procesos uniformes y correctos, y a la vez que todo el personal esté en conocimiento de todas sus actividades correspondientes.
- Al emplear el indicador financiero ROI permitió determinar que la propuesta de mejora es rentable, siendo la rentabilidad del 60.38% con respecto a la inversión que supone.
- Los indicadores de desempeño propuestos se orientan a medir la eficacia y eficiencia de las actividades de recepción de pedido, preparación y despacho del pedido; y, paralelamente, evaluar las mismas en términos de productividad y calidad.

6.2 Recomendaciones.

Para que esta propuesta de mejora llegue a una implementación efectiva en todas las actividades determinadas, se recomienda:

- Llevar a cabo un trabajo en equipo desde la alta dirección, mandos medios hasta los niveles operativos, para así lograr resultados óptimos y sostenibles.
- Ampliar el presupuesto y/o cumplirlo para las mejoras propuestas, de modo que se puedan ejecutar las actividades planteadas y lograr el objetivo de acuerdo a la prioridad dicha.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, L., Arenas, E., Portal, J. & Villanueva, F. (2006). Factores de éxito en la franquicia. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

Balluerka, N., & Vergara, A. I. (2002). Diseños de investigación experimental en psicología. Madrid: Prentice Hall.

Bernal Torres, C. A. (2006). Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.

Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2000). Métodos cuantitativos y cualitativos. Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales, 3, 77-103.

Bravo Carrasco, J., (2011), Gestión de Procesos, recuperado de http://www.evolucion.cl/resumen/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf.

Cámara de Comercio de Lima, 2016 “Centro de Desarrollo de Franquicias”.

Entrepreneur. (2011). Las 5 franquicias más exitosas del mundo. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/264732>.

Freb, R., David (2013). Administración Estratégica. Estado de México, México: Editorial Universidad de Pearson.

McDonald's Systems, Inc., 1999 “Marketing de Restaurante”.

Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria*, 9, 76-78.

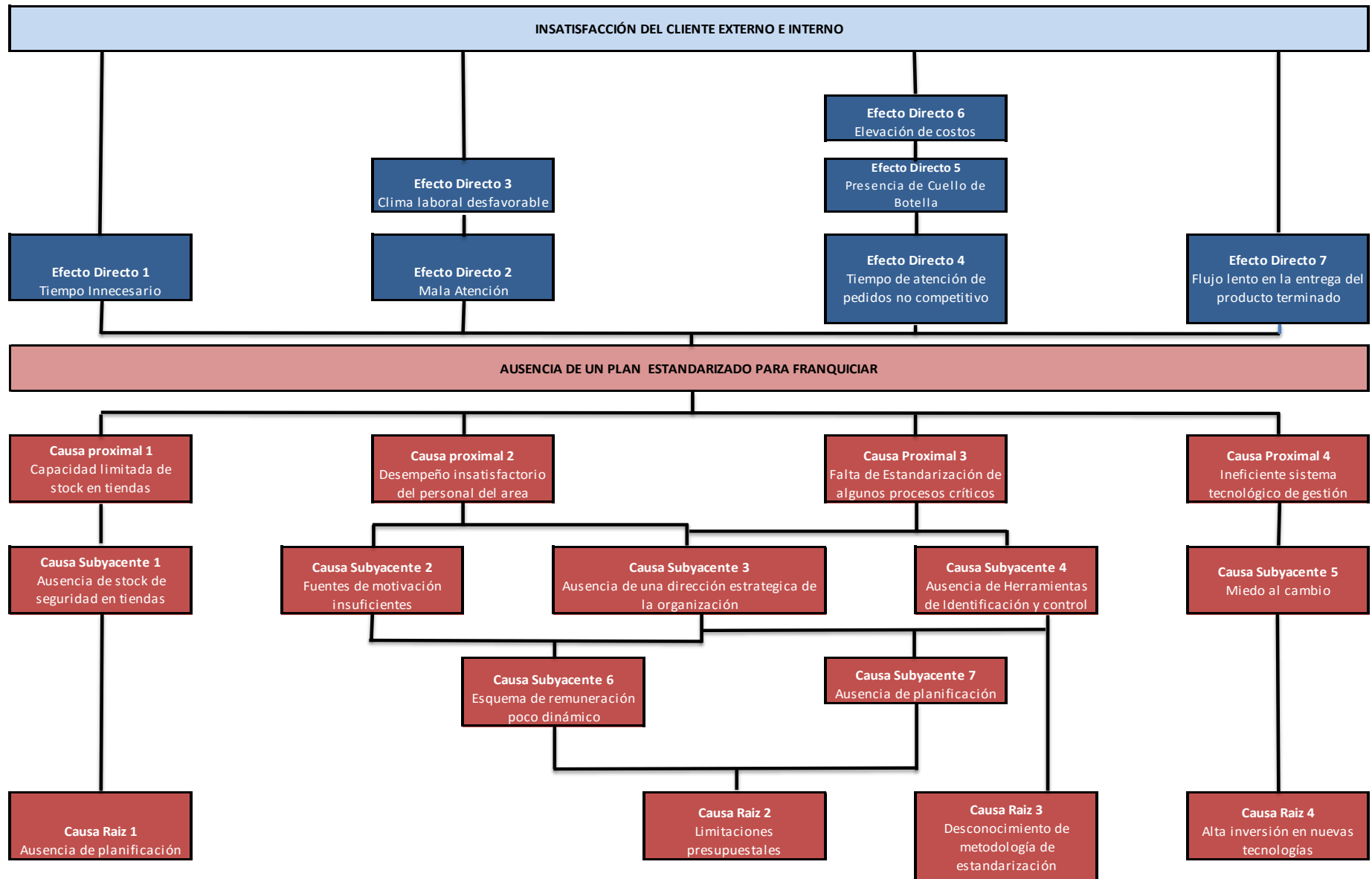
Pflucker.,Nathaly (2012).*Franquigua Perú 2012*. Lima, Perú: Editorial Skill Media.

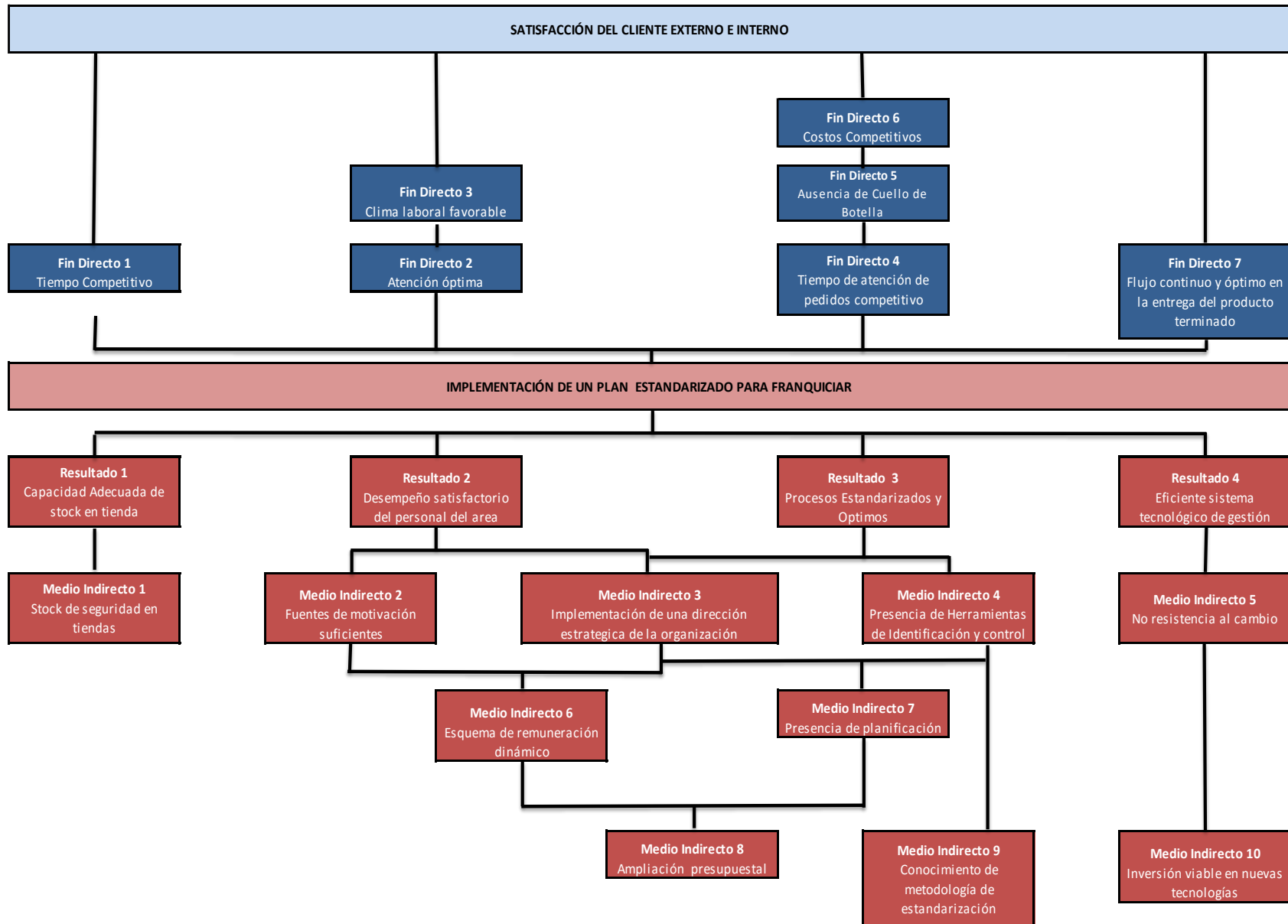
Ronceros Levado, A.,(2013). *La franquicia y si incidencia en la gestión gastronómica del Perú 2012-2013*.

Toro, I., & Parra, R. (2006). Método y conocimiento. *Metodología de la investigación*, 158-159.

APÉNDICE

Apéndice 1: Árbol de problemas y de decisiones





Apéndice 2: Caracterización de Procesos

PROCESOS	DESEMPEÑO DEL PROCESO	PUESTO	APELLIDOS Y NOMBRES
GESTIÓN DE PROCESO DE RECEPCIÓN		SUPERVISOR DEL ÁREA DE RECEPCIÓN	

OBJETIVOS
DAR EL MEJOR TRATO POSIBLE A LOS CLIENTES A LA HORA QUE ESTOS ENTRAN AL LOCAL, TOMA DE PEDIDOS Y CUANDO ESTOS SALEN DEL ESTABLECIMIENTO

N°	PROVEEDORES	INPUT	PROCESOS	OUTPUT	CLIENTES
1	ADMINISTRACIÓN	RECEPCIÓN DEL CLIENTE	BIENVENIDA AL CLIENTE	ENTREGA DE COMIDAS Y BEBIDAS	NIÑOS
2	LOGISTICA	RESERVA DE LUGAR- PRIMER CONTACTO	GUÍA DE ATENCIÓN HACIA EL CLIENTE	GUÍA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	ESTUDIANTES
3	IMPRESA	CONSULTA DE PEDIDOS	APUNTE DE LA ORDEN DE PEDIDO	APUNTE DE LA ORDEN DE PEDIDO	JOVENES
4	CAPACITADORES	RECEPCIÓN DE DATOS DEL CLIENTE	APUNTE DE DATOS PARA ENTREGA DE PEDIDOS	APUNTE DE DATOS PARA ENTREGAR LOS PEDIDOS	FAMILIAS
5					ADULTOS

N°	ATRIBUTOS	EXPECTATIVAS DEL PRODUCTO PROVEEDOR
1	CONFIABLES	BUENA CAPACITACIÓN AL PERSONAL
2	APROBADO	EXCELENTE CALIDAD DE IMPRESIÓN DE LA CARTA DE MENÚ
3	PRECISO	MEJORES BENEFICIOS PARA EL CLIENTE
4		
5		

ATRIBUTOS	EXPECTATIVAS DEL SERVICIO /PRODUCTO AL CLIENTE
APROBADO, CONFIABLE	BUEN SERVICIO- ATENCIÓN
APROBADO, SATISFACTORIO	EXCELENTE COMUNICACIÓN
SATISFACTORIO	SEGURIDAD
	CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN
	PROFESIONALIDAD
	CORTESÍA

PROCESOS
GESTIÓN DE PROCESO DE PREPARACIÓN

DESEMPEÑO DEL PROCESO	PUESTO	APELLIDOS Y NOMBRES
	INSPECTOR DE MESA	

OBJETIVOS
REALIZAR LAS ORDENES TOMADAS POR LA RECEPCIÓN DE CLIENTES A LA TIENDA, CUMPLIENDO CON LOS ESTANDARES DE PREPARACIÓN PREDEFINIDOS

N°	PROVEEDORES	INPUT	PROCESOS	OUTPUT	CLIENTES
1	ADMINISTRACIÓN	PARAMETROS DE LOS PEDIDOS	VERIFICACIÓN DE INSUMOS PARA PREPARACIÓN	REPORTE DE LA VERIFICACIÓN	LOGISTICA
2	ADMINISTRACIÓN /LOGISTICA	INDICADORES DE CALIDAD	CONTROL DE CALIDAD PARA LOS INSUMOS DE ALMACEN	REPORTE DE LA CALIDAD	AREA DE CALIDAD
3	ALMACEN/AREA PREPARACIÓN	PEDIDOS DEL USUARIO	PREPARACIÓN DE PEDIDO	REGISTRO DE VENTAS	VENTAS
4	MAQUINARIA	REQUISITOS DEFINIDOS	COCCIÓN DE PEDIDO	PEDIDO EMPAQUETADO	VENTAS
5					

N°	ATRIBUTOS	EXPECTATIVAS DEL PRODUCTO PROVEEDOR
1	Completos, aprobados, confirmados	Que permitan la preparación del pedido sin problema
2	Aprobados, confiables	Para mantener la calidad de productos preparados
3	Completos, acordes	Conforme a la forma de preparados, pre-establecidos
4	Precios estables	Que permitan que el pedido salga perfecto
5		

ATRIBUTOS	EXPECTATIVAS DEL SERVICIO /PRODUCTO AL CLIENTE
APROBADO, CONFIABLE	Recibir lo pedido de acuerdo a preferencias y gustos
APROBADO, SATISFACTORIO	Satisfacción total con el pedido elegido
SATISFACTORIO, INTEGRO	Presentación buena del producto
SATISFACTORIO, INTEGRO	Pedidos sin ninguna imperfección en cocción de masa

N°	KPI's INDICADORES DE PROCESO	AREAS INVOLUCRADAS	PUNTOS DE CONTROL
1	Grado de verificación de los insumos	Area de preparación	Control de sanidad
2	N° de clientes satisfechos con calidad de preparación	Area de ventas	Control de ventas
3	N° de incidentes en la preparación		Control de requerimiento
4	N° de clientes satisfechos con la rapidez de la preparación		
		HERRAMIENTAS	
		Equipo industrial para la preparación (Máquinas)	
		Herramientas para la correcta limpieza	
		Sistemas Software para la venta y preparación	

PROCESOS
GESTIÓN DE ENTREGA DE PRODUCTO

DESEMPEÑO DEL PROCESO	PUESTO	APELLIDOS Y NOMBRES
	SUPERVISOR DE VENTAS	

OBJETIVOS
REALIZAR LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTO ELABORADO O EN LA TIENDA O DELIVERY

N°	PROVEEDORES	INPUT	PROCESOS	OUTPUT	CLIENTES
1	VENTAS	VOUCHER DE COMPRA	VERIFICAR PEDIDO	PEDIDO CONFIRMADO	PERSONA EMPAQUETADORA
2	VENTAS	PEDIDO PARCIALMETE TERMINADO	EMPAQUETAR PEDIDO		
3	CLIENTE	DATOS DEL CLIENTE Y PEDIDO	ENTREGA DIRECTA	PEDIDO FINAL	PERSONA
4	CLIENTE	DATOS DEL CLIENTE Y PEDIDO	ENTREGA TO GO	RESPUESTA DEL PERSONAL	SUPERVISOR
5	CALL CENTER	DATOS DEL CLIENTE, PEDIDO , OBSERVACIONES Y REFERENCIAS	ENTREGA A DOMICILIO	ENCARGADO DE LA DISTRIBUCION	SUPERVISOR
6		ENTREGA CONFIRMADA	VERIFICAR PEDIDO ENTREGADO	REPORTE DE PEDIDO ENTREGADO	SUPERVISOR

N°	ATRIBUTOS	EXPECTATIVAS DEL PRODUCTO PROVEEDOR
1	Oportuno y confiable	Permite una adecuada verificación del producto
2	Oportuno	permite un empaquetado correcto
3	Confiable y detallado	permite una entrega exitosa
4	Oportuno y detallado	permite una venta conforme
5	Confiable, oportuno y detallado	permite un envío perfecto
6	Confiable y detallado	Permite una adecuada verificación

ATRIBUTOS	EXPECTATIVAS DEL SERVICIO /PRODUCTO AL CLIENTE
Confiable y documentado	Cumplir los requerimientos del pedido
Confiable y funcional	Permite la confirmación del pedido completamente
Confiable y funcional	Permite la confirmación del pedido servido
Confiable y funcional	Permite la confirmación del pedido entregado
Confiable y funcional	Permite la confirmación del pedido enviado
Confiable y funcional	Que permita tener control de las ventas

N°	KPI's INDICADORES DE PROCESO	AREAS INVOLUCRADAS	PUNTOS DE CONTROL
1	% de pedidos verificados correctamente	Area de ventas	* Supervisores
2	N° de incidencias en el empaquetado	HERRAMIENTAS	*Gerencia de administración y Finanzas
		*Motocicleta	
3	N° de clientes satisfechos por la atención recibida	*Call center	
4	% de clientes satisfechos por el trato recibido		
5	% de clientes satisfechos por la rapidez de tiempo de entrega		
6	Grado de aprobación de pedidos entregados		

Apéndice 3: Cadena de Valor



LOGÍSTICA INTERNA

- Compra de materiales crudos como:
 - Masa
 - queso
 - Salsa
 - Sal
 - Pimienta
 - Frutas y verduras
 - Espagueti

OPERACIONES

- Preparación de masa de pizza
- Personalización de pizzas
- Preparación de pasta especial
- just in time

LOGÍSTICA EXTERNA

- Transporte de la pizza
- Servir la pizza caliente

MARKETING Y VENTAS

- Segmentación mercado meta
- Posicionamiento de la marca
- Introducción de nuevos productos
- Precios
- Distribución
- Publicidad
- Ofertas y promociones

SERVICIOS

- Comodidad del cliente dentro del establecimiento
- Entrega a domicilio

Apéndice 4: Marco Lógico

	RESUMEN	INDICADORES	VERIFICACIONES	SUPUESTOS
FIN	Franquiciar Pizzería ABC	Cúantas franquicias se llevaron a cabo	*Cumplimiento de proyección de estadísticas	Crece a Nivel Nacional e Internacional
PROPÓSITO	Implementación de un plan estandarizado para franquiciar	* Calidad de producto Entregado *Tiempo promedio de entrega de pedidos	* Registro de reclamos formales e informales de los clientes *Registros de tiempos de entrega y preparación de pedidos	Eficiente plan de estandarización
COMPONENTES	Capacidad adecuada de stock en tienda	* Cantidad promedio de productos vendidos	*Cantidad de productos vendidos al día, por semana, mes y año	Total de pedidos abastecidos
	Desempeño satisfactorio del personal del área	*Pedidos atendidos al día *Tiempo de atención *Pedidos atendidos por hora de trabajo *Tiempo en preparación de pedido *Tiempo de entrega de pedido	* Registro de ordenes *Registro de tiempos empleados en preparación *Registro de tiempos empleados en atención	El personal se involucra de manera proactiva en las sesiones de capacitación
	Procesos estandarizados y óptimos	* Calidad de productos terminados *Tiempos promedios de atención y preparación	* Registro de pedidos conformes y no conformes de acuerdo a estándares *Registro de tiempos empleados en preparación *Registro de tiempos empleados en atención	Procesos uniformes
	Eficiente Sistema tecnológico de gestión	* Exactitud de inventarios *Control de documentos	* Registro de inventario *Registro de tiempos *Registro de documentos	Óptima configuración de la gestión de la Pizzería
ACTIVIDADES	Esquema de remuneración dinámico	*Rotación de personal	* Registro de personal	Personal motivado con tiempos de permanencia mas largos
	Presencia de planificación	*Cumplimiento de programas diarios *Tiempos de atención y preparación	*Registro de tiempos de atención y preparación	Cumplimientos de metas al 100%

Apéndice 5: Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

		FORTALEZAS						DEBILIDADES					
		Prestigio en el mercado.	Productos estandarizados y 100% naturales.	Proveedores confiables	Amplia red de locales y Ubicación estratégica en Arequipa	Precios competitivos.	100% cobertura urbana en servicio delivery.	Falta la estandarización de algunos procesos críticos.	Presupuesto limitado en la inversión de publicidad.	Capacidad limitada de producción.	Carencia de una Dirección Estratégica	Escasez de capacitación al personal del área	Esquema de remuneración poco dinámicos
OPORTUNIDADES		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6
		ESTRATEGIAS F-O						ESTRATEGIAS D-O					
Posibilidad de ingreso a mercado internacional.	O1	FO1. Desarrollar la marca de la pizzería ABC, por medio de franquicia a nivel nacional y en países de latinoamérica. (F1,F2,O1)						DO1. Unificar la imagen comunicacional y visual en toda la cadena. (D2,O2)					
Boom gastronomico.	O2	FO2. Diferenciación de productos por medio de recetas diferenciadas. (F2,O4)						DO2. Aumento de capacidad de producción a través de financiamiento. (D2,O3)					
Economía estable.	O3	FO3. Implementación de nuevos e innovadores productos en la carta (F2,F3,O4)						DO3. Realizar un estudio de mercado y publicidad para así aprovechar, el crecimiento de la industria. (D2,O1,O2)					
Tendencia de mercado hacia productos naturales y servicios de calidad.	O4	FO4. Implemtar un sistema de planificación de entregas (F6, O5)						DO4. Implementaciónn de manuales guia para obtener procesos estandarizados (D1,O1,O5,O7)					
Crecimiento en el consumo de comida rápida.	O5							DO5. Detectar necesidades de capacitación a través de evaluación del desempeño (D4,D5,O7)					
Productos diferenciados con productos de la región.	O6												
Poco tiempo de preparación	O7												
Diversificación en la cartera de productos	O8												
AMENAZAS		ESTRATEGIAS F-A						ESTRATEGIAS D-A					
Las empresas competidoras directas e indirectas.	A1	FA1. Implemetación de un sistema de descuentos o promociones para consumidores concurrentes. (A1,F1)						DA1. Elaboración de planes de contingencia en áreas afectadas. (D1,D4)					
Aparición de nuevos competidores.	A2	FA2. Adaptarse constantemente a las necesidades del consumidor,						DA2. Relanzamiento de la marca. (D2,A1)					
Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores.	A3	FA3. Implementar la carta con promociones que vendan productos "perros" .(F1,A3)						DA3. Adquirir un programa de planificación que genere una gestión adecuada (D4,A2)					
Tendencia actual de comida saludable	A4	FA2. Evaluar la eficacia de la formación del personal (A5, F4).						DA4. Diseñar e implementar el plan de formación (D4,D5,A5).					
Rotación de personal	A5							DA5. Detectar necesidades de capacitación a través de evaluación del desempeño(D4,D5,A5)					
								DA6. Generar un esquema de remuneración dinámico basado en incentivos (D6,A5)					
								DA7. Planificar, aplicar y analizar resultados de encuestas de clima laboral (D4,D5,D6,A5)					

Apéndice 6: Matriz de Sinergia Lógica

MATRIZ SINERGIA							
Causa 1	Ineficiente sistema de planificación	Efecto 1	Inadecuada gestión del tiempo	Propuesta 1	Implementación de Sistema ERP Navision y CRM	Eje Estratégico 1	Gestión del Cronograma
				Propuesta 2	Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM)	Eje Estratégico 2	Gestión de Recursos
Causa 2	Falta de compromiso del personal	Efecto 2	Atención al público inadecuada	Propuesta 3	Evaluación 360 y Seguimiento	Eje Estratégico 3	Gestión de Recursos
Causa 3	Falta de estandarización de procesos críticos	Efecto 3	Crecimiento lento o poco planificado	Propuesta 4	Mapa de Valor (VSM)	Eje Estratégico 4	Gestión de procesos

Apéndice 8: IPERC Cajero

Actividad	Tarea	Peligro	Riesgo	Tipo de actividad		Índices				Índice de probabilidad (P) = A+B+C+D	Índice de severidad (S)	Riesgo=PxS	Nivel de riesgo	Medidas de control (Eliminación, sustitución, controles de ingeniería, controles administrativos, equipos de protección personal)	Índices				Índice de probabilidad (P) = A+B+C+D	Índice de severidad (S)	Riesgo=PxS	Nivel de riesgo
				Rutinario	No Rutinario	Índice de personas expuesta (A)	Índice de procedimiento (B)	Índice de capacitación (C)	Índice de exposición al riesgo (D)						Índice de personas expuesta (A)	Índice de procedimiento (B)	Índice de capacitación (C)	Índice de exposición al riesgo (D)				
Recepción	Atención al cliente	Tiempo prolongado con flexión	Estrés	x		1	2	2	2	7	1	7	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	2	2	1	6	1	6	Tolerable
			Fatiga	x		1	2	2	2	7	1	7	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	2	2	1	6	1	6	Tolerable
		Tiempo prolongado de pie	Estrés	x		1	2	2	3	8	1	8	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	2	2	2	7	1	7	Tolerable
			Fatiga	x		1	2	2	3	8	1	8	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	2	2	2	7	1	7	Tolerable
		Posturas inadecuadas	Lesiones dorso-lumbares y de columna	x		1	3	2	3	9	2	18	Importante	Considerar las indicaciones relativas a las posturas ergonomicas por puesto de trabajo	1	2	2	2	7	2	14	Moderado
			Transtornos musculares	x		1	3	2	3	9	2	18	Importante	Considerar las indicaciones relativas a las posturas ergonomicas por puesto de trabajo	1	2	2	2	7	2	14	Moderado

Apéndice 9: IPERC Cocinero

Actividad	Tarea	Peligro	Riesgo	Tipo de actividad		Índices				Índice de probabilidad (P) = A+ B+C+D	Índice de severidad (S)	Riesgo=PxS	Nivel de riesgo	Medidas de control (Eliminación, sustitución, controles de ingeniería, controles administrativos, equipos de protección personal)	Índices					Índice de probabilidad (P) = A+ B+C+D	Índice de severidad (S)	Riesgo=PxS	Nivel de riesgo
				Rutinario	No Rutinario	Índice de personas expuesta (A)	Índice de procedimiento (B)	Índice de capacitación (C)	Índice de exposición al riesgo (D)						Índice de personas expuesta (A)	Índice de procedimiento (B)	Índice de capacitación (C)	Índice de exposición al riesgo (D)					
PREPARACIÓN DE PEDIDOS	Servir el pedido	Caída de enseres o recipientes	Contusión, esguince	x		1	3	3	3	10	2	20	Importante	Capacitación y entrenamiento en tecnicas seguras de manipulación y el uso del EPP	1	2	1	3	7	2	14	Moderado	
			Fractura	x		1	3	3	3	10	2	20	Importante	Capacitación y entrenamiento en tecnicas seguras de manipulación y el uso del EPP	1	2	1	3	7	2	14	Moderado	
			Cortes			1	3	3	3	10	2	20	Importante	Capacitación y entrenamiento en tecnicas seguras de manipulación y el uso del EPP	1	2	1	3	7	2	14	Moderado	
		Superficies resbaladizas	Contusión, esguince	x		1	3	3	3	10	2	20	Importante	Capacitación y entrenamiento en tecnicas seguras de manipulación y el uso del EPP	1	2	1	3	7	2	14	Moderado	
			Fractura	x		1	3	3	3	10	2	20	Importante	Capacitación y entrenamiento en tecnicas seguras de manipulación y el uso del EPP	1	2	1	3	7	2	14	Moderado	
		Preparación de pedido	Cocinar	Quemaduras	x		1	2	2	3	8	3	24	Importante	Capacitación y entrenamiento en tecnicas seguras de manipulación y el uso del EPP	1	1	1	3	6	3	18	Importante
	Enchufes expuestos o en mal estado		Electrocutes	x		1	2	2	3	8	3	24	Importante	Capacitación y entrenamiento en tecnicas seguras de manipulación y el uso del EPP	1	1	1	3	6	3	18	Importante	
	Posturas inadecuadas		Transtornos musculares	x		1	2	3	3	9	2	18	Importante	Considerar las indicaciones relativas de peso máximo que se recomienda manipular	1	1	1	3	6	2	12	Moderado	
			Lesión dorsolumbar y de columna	x		1	3	3	3	10	2	20	Importante	Considerar las indicaciones relativas de peso máximo que se recomienda manipular	1	2	1	3	7	2	14	Moderado	
	Manipulación de objetos		Cortes de distintas gravedades	x		1	3	3	3	10	2	20	Importante	Capacitación y entrenamiento en tecnicas seguras de manipulación y el uso del EPP	1	2	1	3	7	2	14	Moderado	
			Entrega del pedido al mozo	Manipulación del pedido	Derrames	x		1	3	3	3	10	1	10	Moderado	Capacitación y entrenamiento en tecnicas seguras de manipulación y el uso del EPP	1	2	1	3	7	1	7
	Quemaduras	x				1	3	3	3	10	3	30	Intolerable	Capacitación y entrenamiento en tecnicas seguras de manipulación y el uso del EPP	1	2	1	3	7	3	21	Importante	
	Cortes	x				1	3	3	3	10	2	20	Importante	Capacitación y entrenamiento en tecnicas seguras de manipulación y el uso del EPP	1	2	1	3	7	2	14	Moderado	

Apéndice 10: IPERC Mozo

Actividad	Tarea	Peligro	Riesgo	Tipo de actividad		Índices				Índice de probabilidad (P) = A+B+C+D	Índice de severidad (S)	Riesgo= PxS	Nivel de riesgo	Medidas de control (Eliminación, sustitución, controles de ingeniería, controles administrativos, equipos de protección personal)	Índices				Índice de probabilidad (P) = A+B+C+D	Índice de severidad (S)	Riesgo= PxS	Nivel de riesgo
				Rutinario	No Rutinario	Índice de personas expuesta (A)	Índice de procedimiento (B)	Índice de capacitación (C)	Índice de exposición al riesgo (D)						Índice de personas expuesta (A)	Índice de procedimiento (B)	Índice de capacitación (C)	Índice de exposición al riesgo (D)				
Recepción de clientes y pedido	Recepción de cliente en tienda	Tiempo prolongado de pie	Estrés	x		1	2	1	3	7	1	7	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	3	6	1	6	Tolerable
			Fatiga	x		1	1	1	2	5	1	5	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	2	5	1	5	Tolerable
	Entrega de carta	Tiempo prolongado de pie	Estrés	x		1	1	1	1	4	1	4	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	1	4	1	4	Trivial
			Fatiga	x		1	1	1	1	4	1	4	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	1	4	1	4	Trivial
	Recepción de orden	Tiempo prolongado de pie	Estrés	x		1	2	1	2	6	1	6	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	2	5	1	5	Tolerable
			Fatiga	x		1	1	1	2	5	1	5	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	2	5	1	5	Tolerable
	Colocación de cubiertos	Manipulación de cubiertos	Corte	x		1	1	2	3	7	1	7	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	3	6	1	6	Tolerable
	Preparación del pedido	Entrega del pedido	Tiempo prolongado de pie	Estrés	x		1	1	1	1	4	1	4	Trivial								
Fatiga				x		1	1	1	1	4	1	4	Trivial									
Entrega de pedido	Recepción de producto terminado	Tiempo prolongado de pie	Estrés	x		1	2	1	1	5	1	5	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	1	4	1	4	Trivial
			Fatiga	x		1	1	1	1	4	1	4	Trivial									
		Manipulación de pedido	Derrame	x		1	2	1	3	7	2	14	Moderado	Capacitación y entrenamiento al personal, de formas adecuadas de manipulación, sensibilización de personal.	1	2	1	2	6	2	12	Moderado
			Quemadura	x		1	2	1	3	7	2	14	Moderado	Capacitación y entrenamiento al personal, de formas adecuadas de manipulación, sensibilización de personal.	1	2	1	2	6	2	12	Moderado
	Entrega de pedido en mesa	Manipulación de pedido	Derrame	x		1	2	2	3	8	2	16	Moderado	Capacitación y entrenamiento al personal, de formas adecuadas de manipulación, sensibilización de personal.	1	2	1	2	6	2	12	Moderado
			Quemadura	x		1	2	2	3	8	2	16	Moderado	Capacitación y entrenamiento al personal, de formas adecuadas de manipulación, sensibilización de personal.	1	2	1	2	6	2	12	Moderado
		Tiempo prolongado de pie	Estrés	x		1	1	1	2	5	1	5	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	2	5	1	5	Tolerable
			Fatiga	x		1	1	1	2	5	1	5	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	2	5	1	5	Tolerable
		Tiempo prolongado con flexión	Estrés	x		1	2	1	2	6	1	6	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	2	5	1	5	Tolerable
			Fatiga	x		1	2	1	2	6	1	6	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	2	5	1	5	Tolerable
	Pago de servicio	Tiempo prolongado de pie	Estrés	x		1	1	1	2	5	1	5	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	2	5	1	5	Tolerable
			Fatiga	x		1	1	1	2	5	1	5	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	2	5	1	5	Tolerable

Apéndice 11: IPERC Delivery

Actividad	Tarea	Peligro	Riesgo	Tipo de actividad		Índices				Índice de probabilidad (P) = A+B+C+D	Índice de severidad (S)	Riesgo= PxS	Nivel de riesgo	Medidas de control (Eliminación, sustitución, controles de ingeniería, controles administrativos, equipos de protección personal)	Índices				Índice de probabilidad (P) = A+B+C+D	Índice de severidad (S)	Riesgo= PxS	Nivel de riesgo	
				Rutinario	No Rutinario	Índice de personas expuesta (A)	Índice de procedimiento (B)	Índice de capacitación (C)	Índice de exposición al riesgo (D)						Índice de personas expuesta (A)	Índice de procedimiento (B)	Índice de capacitación (C)	Índice de exposición al riesgo (D)					
Entrega de pedido	Recepción de producto terminado	Tiempo prolongado de pie	Estrés	x		1	2	1	1	5	1	5	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	1	4	1	4	Trivial	
			Fatiga	x		1	1	1	1	4	1	4	Trivial										
		Manipulación de pedido	Derrame	x		1	2	1	3	7	2	14	Moderado	Capacitación y entrenamiento al personal, de formas adecuadas de manipulación, sensibilización de personal.	1	2	1	2	6	2	12	Moderado	
			Quemadura	x		1	2	1	3	7	2	14	Moderado	Capacitación y entrenamiento al personal, de formas adecuadas de manipulación, sensibilización de personal.	1	2	1	2	6	2	12	Moderado	
	Entrega de pedido a domicilio	Manipulación de pedido	Derrame	x		1	2	2	3	8	2	16	Moderado	Capacitación y entrenamiento al personal, de formas adecuadas de manipulación, sensibilización de personal.	1	2	1	2	6	2	12	Moderado	
			Quemadura	x		1	2	2	3	8	2	16	Moderado	Capacitación y entrenamiento al personal, de formas adecuadas de manipulación, sensibilización de personal.	1	2	1	2	6	2	12	Moderado	
		Accidente de tránsito	Caída	x		1	2	2	3	8	2	16	Moderado	Capacitación y entrenamiento al personal, sensibilización de personal, uso de EPPs.	1	2	1	3	7	2	14	Moderado	
			Choque	x		2	2	2	3	9	2	18	Moderado	Capacitación y entrenamiento al personal, sensibilización de personal, uso de EPPs.	2	2	1	3	8	2	16	Moderado	
			Atropello	x		1	2	2	3	8	3	24	Moderado	Capacitación y entrenamiento al personal, sensibilización de personal, uso de EPPs.	1	2	1	3	7	3	21	Moderado	
		Tiempo prolongado con flexión	Estrés	x		1	2	1	2	6	1	6	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	2	5	1	5	Tolerable	
			Fatiga	x		1	2	1	2	6	1	6	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	2	5	1	5	Tolerable	
			Lesiones dorso-lumbares y de columna	x		1	2	2	3	8	2	16	Moderado	Considerar las indicaciones relativas al peso máximo que se recomienda manipular (25 kg. para hombres acorde a Norma Básica de Ergonomía - R.M. 375-2008), sensibilización de personal, uso de EPP.	1	2	1	3	7	2	14	Moderado	
			Trastornos musculares	x		1	2	2	3	8	2	16	Moderado	Considerar las indicaciones relativas al peso máximo que se recomienda manipular (25 kg. para hombres acorde a Norma Básica de Ergonomía - R.M. 375-2008), sensibilización de personal, uso de EPP.	1	2	1	3	7	2	14	Moderado	
		Pago de servicio	Tiempo prolongado de pie	Estrés	x		1	1	1	2	5	1	5	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	2	5	1	5	Tolerable
				Fatiga	x		1	1	1	2	5	1	5	Tolerable	Mejora del contenido y organización del trabajo, aumento de sensibilización, mejorar variedad de tareas, técnicas de respiración y relajación.	1	1	1	2	5	1	5	Tolerable

Apéndice 12: Propuesta de Formulario para evaluación de conductas

		Fecha de elaboración	
		Versión	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
INFORMACIÓN GENERAL			
Evaluado:		Puesto:	
Fecha de evaluación:		Evaluador:	
<p>Estimado Evaluador, siga las siguientes instrucciones para la presente evaluación de desempeño laboral:</p> <p>1. Marque con una (X) la casilla correspondiente al nivel de competencias presentado en el Evaluado. El grado A está asociado a un desarrollo excelente de la competencia (100%); el grado B, a un desarrollo muy bueno (75%); el grado C, a un desarrollo bueno (50%); el grado D, a un desarrollo aceptable (25%) y el grado E, a un desarrollo deficiente (0%).</p> <p>2. Marque con una (X) la casilla correspondiente a la frecuencia con la cual se manifiestan los comportamientos: siempre (100%), frecuentemente (75%), mitad del tiempo (50%) u ocasionalmente (25%).</p>			

[illegible]

Apéndice 13: Modelo de ficha propuesto

Fecha de elaboración
Versión

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

INFORMACIÓN GENERAL

Evaluado:
Puesto:
Fecha de evaluación:
Evaluador:

Factores de Evaluación	Grado de consecución de objetivos/ desempeño	Ponderación	Puntuación
Competencias cardinales			
Competencias específicas			
Objetivos de gestión			
TOTAL			

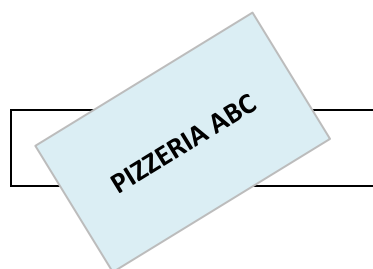
TABLA DE PUNTUACIÓN

Sobresaliente		Normal		Necesita mejorar urgentemente	
Satisfactorio		Necesita desarrollo			

Apéndice 14: Plan de Formación

[illegible]

Apéndice 15: Manuales Operativos



PROCEDIMIENTO	Código	MP-01
	Fecha de Elaboración	27/03/2019
Recepción del cliente	N° de revisión	1
	Página	1/3

PROPÓSITO

Definir las reglas, actividades y forma adecuada de recepción del cliente.

ALCANCE

Aplica a las recepciones dentro del local con la intención de ordenar pizzas y complementos en modalidad de atención en mesa o atención para llevar.

INFORMACIÓN ENTRADA

- Recepción del cliente.
- Reserva de lugar.
- Consulta de pedido.
- Recepción de datos del cliente.

INFORMACIÓN DE SALIDA

- Carta de productos.
- Apunte de la orden de pedido
- Apunte de datos del cliente.

RESPONSABLES

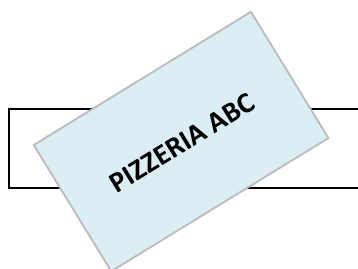
<u>RESPONSABLE</u>	<u>RESPONSABILIDAD EN EL PROCEDIMIENTO</u>
Jefe de tienda/Cajero	Tomar las órdenes de forma correcta y hacer el registro correspondiente para el área de cocina y entrega del pedido

DEFINICIONES

Complementos: cualquier alimento que no sea pizza, como bebidas, salsas, pan al ajo, etc.

REFERENCIAS

Reglamento de Comportamiento y uso de instalaciones.



PROCEDIMIENTO	Código	MP-01
	Fecha de Elaboración	27/03/2019
Recepción del cliente	N° de revisión	1
	Página	2/3

POLITICAS

- I. Todo pedido debe llevar el nombre del jefe de tienda/ cajero que realiza el registro y datos del cliente.
- II. El control de pedidos, así como la autorización de descuentos y promociones, son únicamente responsabilidad de jefe de tienda / cajero.
- III. El control de entregas de pedido, así como la existencia de algunas quejas, son únicamente responsabilidad de jefe de tienda.

DESARROLLO

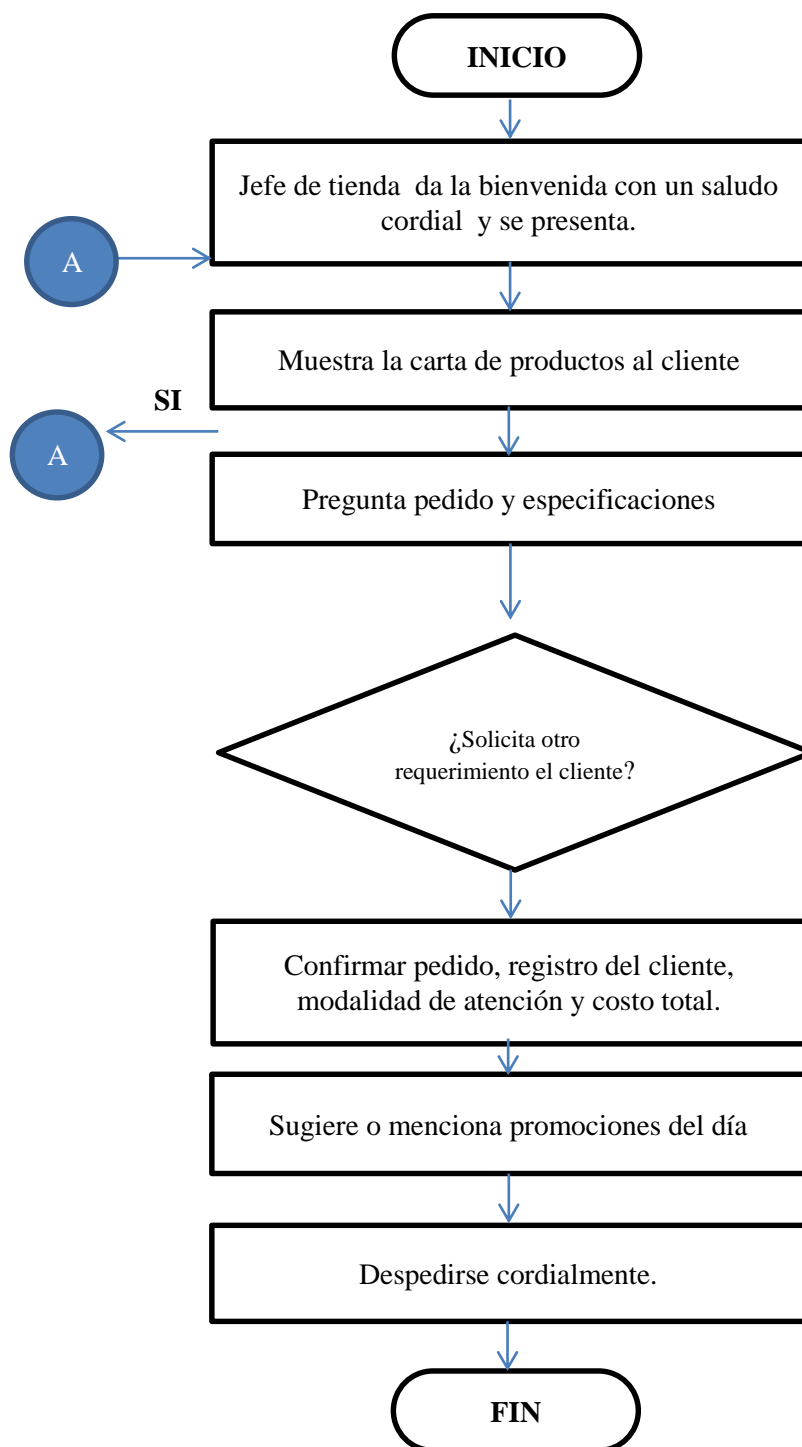
PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DEL CLIENTE

1. El jefe de tienda/ cajero da la bienvenida con un saludo cordialmente, se presenta.
2. Muestra la carta de productos al cliente. Pregunta nombre del cliente y se dispone a tomar la orden.
3. El cliente, ordena su pedido.
4. El jefe de tienda/ cajero pregunta especificaciones (tamaño, ingredientes, complementos, etc.) y puede sugerir o mencionar promociones del día.
5. El cliente, termina de ordenar sus pedidos
6. El jefe de tienda/ cajero confirma el pedido, el registro del cliente, la modalidad de atención y el costo total.
7. Ya confirmado correctamente. Posteriormente se despide cordialmente indicando que su pedido será llevado a mesa y/o será llamado por el personal de atención al cliente en modalidad para llevar.

PIZZERIA ABC

PROCEDIMIENTO	Código	MP-01
	Fecha de Elaboración	27/03/2019
Recepción del cliente	N° de revisión	1
	Página	3/3

DIAGRAMA DE FLUJO



Apéndice 16: Encuesta a Clientes

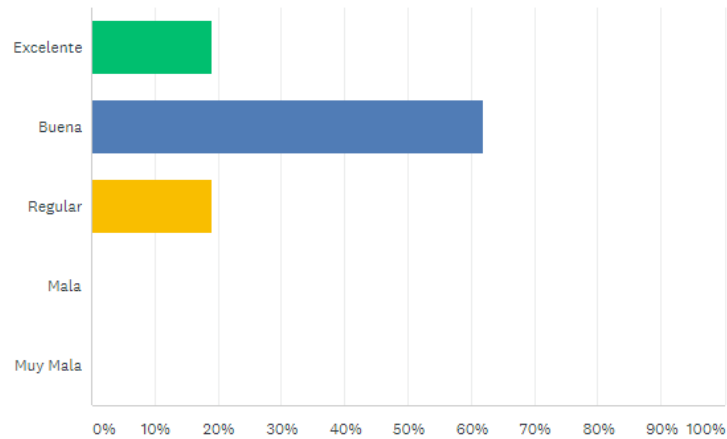
P1

Personalizar

Guardar como ▼

La calidad y la frescura de los ingredientes me pareció:

Answered: 21 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Excelente	14,29%	3
▼ Bueno	52,38%	11
▼ Regular	33,33%	7
▼ Malo	0,00%	0
▼ Muy Malo	0,00%	0
TOTAL		21

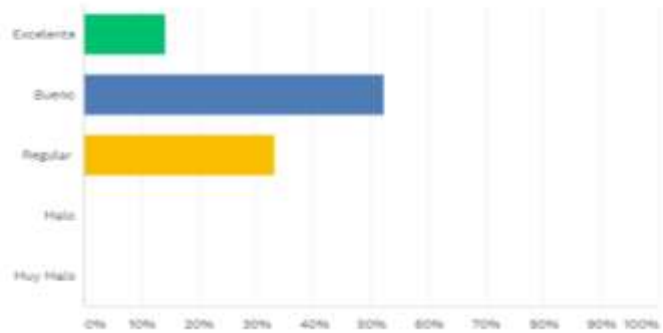
P2

Personalizar

Guardar como ▼


Cómo calificarías el sabor y la textura del producto?

Answered: 21 Skipped: 0



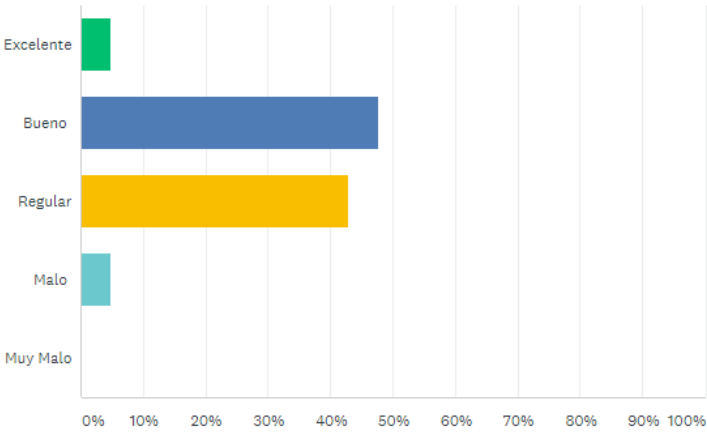
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Excelente	4,76%	1
▼ Bueno	47,62%	10
▼ Regular	42,86%	9
▼ Malo	4,76%	1
▼ Muy Malo	0,00%	0
TOTAL		21

P3

 Personalizar Guardar como ▼

El tiempo de espera desde el momento en que se realizó el pedido, hasta recibir el pedido fue:

Answered: 21 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Excelente	4,76%	1
▼ Bueno	47,62%	10
▼ Regular	42,86%	9
▼ Malo	4,76%	1
▼ Muy Malo	0,00%	0
TOTAL		21

P4

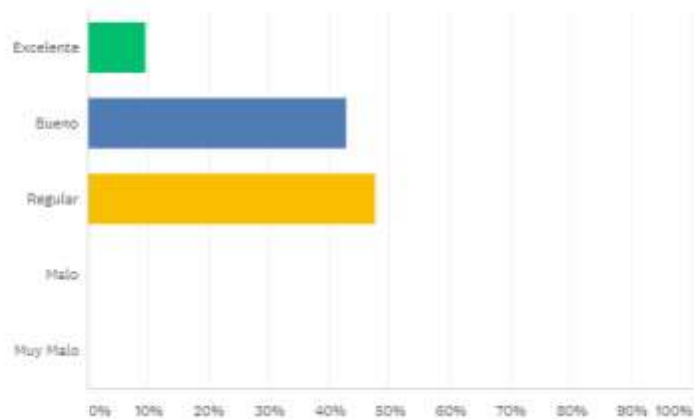


Personalizar

Guardar como ▼

La relación precio-calidad fue:

Answered: 21 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Excelente	9,52%	2
▼ Bueno	42,86%	9
▼ Regular	47,62%	10
▼ Malo	0,00%	0
▼ Muy Malo	0,00%	0
TOTAL		21

P5

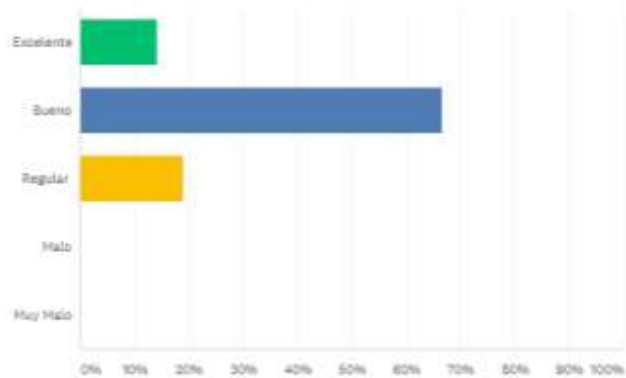


Personalizar

Guardar como ▼

La variedad de pizzas ofrecidas en la carta me pareció:

Answered: 21 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Excelente	14,29%	3
▼ Bueno	66,67%	14
▼ Regular	19,05%	4
▼ Malo	0,00%	0
▼ Muy Malo	0,00%	0
TOTAL		21

P6

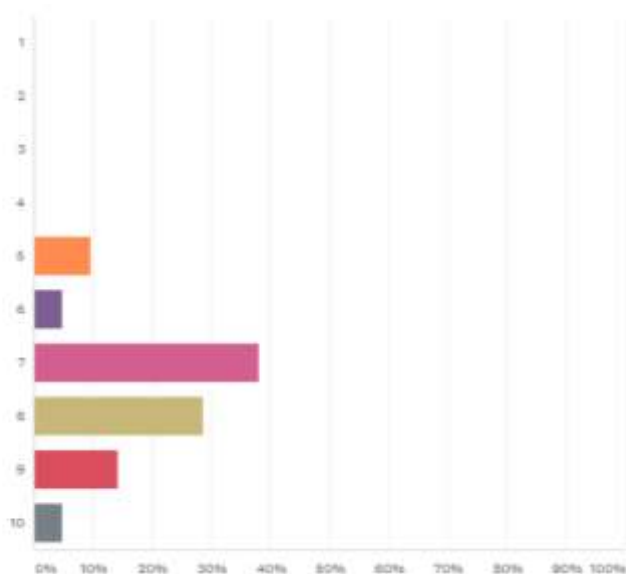


Personalizar

Guardar como ▼

Siendo 1 la calificación mas baja, y 10 la más alta, califique el servicio que se brindó, ya sea por teléfono o en persona dentro del establecimiento (Servicio al cliente):

Answered: 21 Skipped: 0



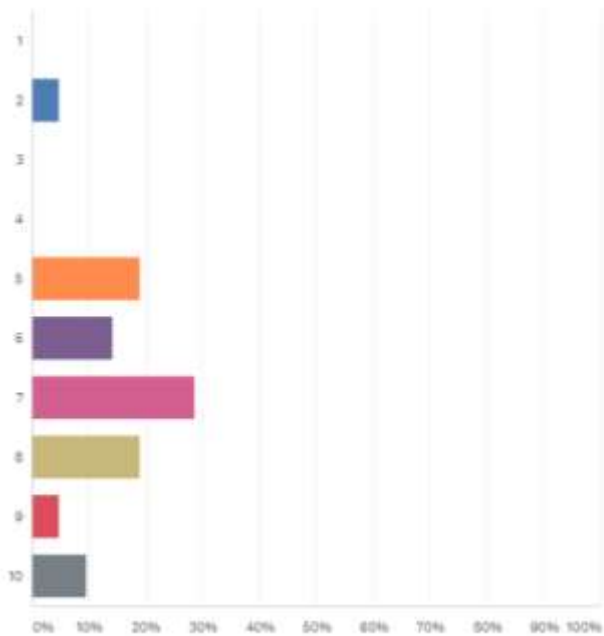
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ 1	0,00%	0
▼ 2	0,00%	0
▼ 3	0,00%	0
▼ 4	0,00%	0
▼ 5	9,52%	2
▼ 6	4,76%	1
▼ 7	38,10%	8
▼ 8	28,57%	6
▼ 9	14,29%	3
▼ 10	4,76%	1
TOTAL		21

P7

Personalizar Guardar como

Siendo 1 la calificación mas baja, y 10 la mas alta, que tan probable es que recomiendes Pizzería ABC a tus familiares, amigos o compañeros de trabajo?

Answered: 21 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
1	0,00% 0
2	4,76% 1
3	0,00% 0
4	0,00% 0
5	19,05% 4
6	14,29% 3
7	28,57% 6
8	19,05% 4
9	4,76% 1
10	9,52% 2
TOTAL	21

P8

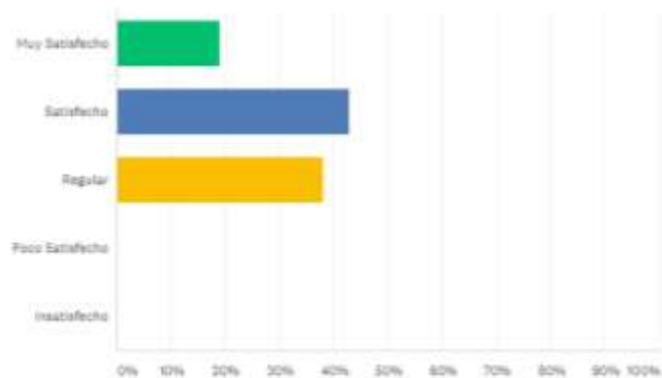


Personalizar

Guardar como ▼

Cuál es tu grado de satisfacción general con la pizzeria? (Carta, diseño, limpieza, accesibilidad, infraestructura, ambiente, servicio express, etc)

Answered: 21 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
• Muy Satisfecho	19,05%	4
• Satisfecho	42,86%	9
• Regular	38,10%	8
• Poco Satisfecho	0,00%	0
• Insatisfecho	0,00%	0
TOTAL		21

P9

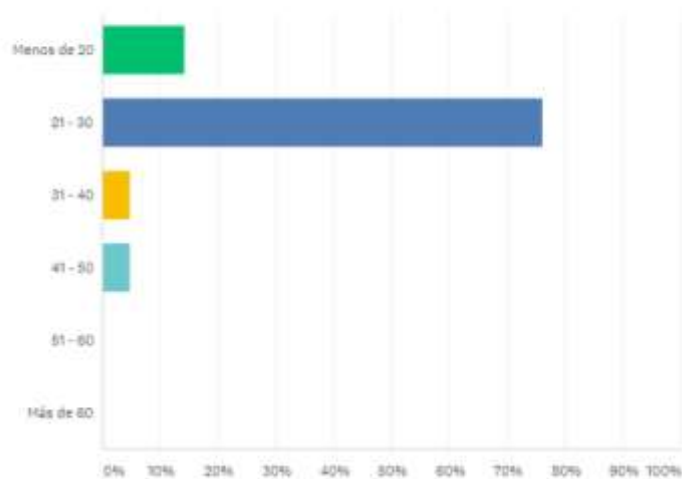


Personalizar

Guardar como ▼

A qué grupo de edad perteneces?

Answered: 21 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Menos de 20	14,29%	3
▼ 21 - 30	76,19%	16
▼ 31 - 40	4,76%	1
▼ 41 - 50	4,76%	1
▼ 51 - 60	0,00%	0
▼ Más de 60	0,00%	0
TOTAL		21

P10



Guardar como ▼

Detalle cuál aporte que creas necesario para mejorar nuestro servicios y productos

Answered: 16 Skipped: 5

☐ Variedad

25/04/2019 15:06

[Ver las respuestas del encuestado](#)

☐ Mejor atencion al publico

25/04/2019 14:51

[Ver las respuestas del encuestado](#)

☐ Promociones

25/04/2019 13:58

[Ver las respuestas del encuestado](#)

☐ Cambiar algunos ingredientes.

25/04/2019 13:45

[Ver las respuestas del encuestado](#)

☐ Tiempo de atención

25/04/2019 13:28

[Ver las respuestas del encuestado](#)

☐ Mejorar el producto, quizás cambio de algunos ingredientes

25/04/2019 12:41

[Ver las respuestas del encuestado](#)

☐

25/04/2019 12:29

[Ver las respuestas del encuestado](#)

☐ Mejor calidad de productos en sus pizzas

25/04/2019 12:22

[Ver las respuestas del encuestado](#)

<input type="checkbox"/>	Cambiar la masa y el tiempo de espera. Higiene del lugar	Ver las respuestas del encuestado
	25/04/2019 12:17	
<input type="checkbox"/>	La masa es muy gruesa y deberían hacer una mejor combinación respecto a los ingredientes.	Ver las respuestas del encuestado
	25/04/2019 12:11	
<input type="checkbox"/>	Más sedes	Ver las respuestas del encuestado
	25/04/2019 12:04	
<input type="checkbox"/>	Variedad, y mejor masa	Ver las respuestas del encuestado
	25/04/2019 11:49	
<input type="checkbox"/>	Atención al servicio	Ver las respuestas del encuestado
	25/04/2019 11:27	
<input type="checkbox"/>	Nada	Ver las respuestas del encuestado
	16/03/2019 17:37	
<input type="checkbox"/>	Nada	Ver las respuestas del encuestado
	16/03/2019 17:19	
<input type="checkbox"/>	mas rapidez	Ver las respuestas del encuestado
	16/03/2019 17:04	

Apéndice 17: Entrevistas

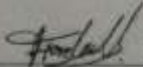
Guía de Entrevista

I. Interrogantes para el personal operativo

- a. ¿Cuál es el procedimiento de atención al cliente en la modalidad de compra en tienda?
- b. ¿Cuál es el procedimiento de atención al cliente en la modalidad de comprar delivery?
- c. ¿Cuánto es el tiempo promedio aproximado que se demoran en atender un pedido en cada modalidad?
- d. ¿Cuánto es el tiempo promedio aproximado que se demoran en la preparación de un pedido?
- e. ¿Qué factores son los causantes de las demoras en cada operación?
- f. ¿Cuál es el promedio de reclamos y quejas presentadas por mes?
- g. ¿Cuánta rotación del personal hay?
- h. ¿Cuentan con constantes capacitaciones?
- i. ¿Cuál es la causa principal de las quejas y reclamaciones?
- j. ¿Cuántos turnos existen?
- k. ¿Qué cargos de responsabilidades cuentan por tienda?
- l. ¿Han tenido accidentes dentro del área de trabajo?
- m. ¿Limpian constantemente sus instalaciones?

ENTREVISTA

- a. ¿Qué problemas dentro del área operacional son constantes?
- Mala planificación y proyección en stocks en Tiendas
 - Rotación de personal
 - Cuellos de botellas en algunos procesos de operación
 - Problemas en tecnología.
- b. ¿Qué consecuencias trae los problemas identificados?
- Mala gestión organizacional
 - Mala planificación
 - No cumplimiento de metas y objetivos
- c. ¿Qué ejes estratégicos dentro de la empresa cambiarían implementando mejoras?
- Posicionamiento de la marca
 - Recursos humanos
 - Tecnología
 - Producto
 - Atención al cliente
- d. ¿Qué objetivos se lograrían con este cambio?
- lograr el posicionamiento de la marca
 - mejorar la gestión del personal en los aspectos de rotación y rendimiento
 - optimizar la estructura informática
 - estandarizar productos
 - Fidelización del cliente con la marca
- e. ¿Cuentan con indicadores?
- Sí, pero son básicos
- f. ¿Cuántos pedidos dejan de atender por falta de stocks?
- En promedio cinco pedidos por Tienda
- g. Según su experiencia en implementación de mejoras, ¿Cuál es la utilidad neta después de impuestos sobre el total de ventas?
- Se ascenderían a 3.5 %

 Rosella Elena F.
Jefa comercial y operaciones de Pizzería ABC

ANEXOS

ANEXO 1: VENTAJAS DE LA FRANQUICIA

- **Menor inversión:** Al ser una empresa establecida, el franquiciado financiará gran parte de la expansión, ya sea en Argentina o en Chile, así lograremos expandirnos rápidamente con inversiones menores.
- **Economía de escala:** En cuanto a la ubicación y al revisar las Estadísticas de oportunidades de crecimiento dentro de los países objetivo, estudiaremos la posibilidad de tener la mayor cantidad de locales, para incrementar las compras y la producción obteniendo así, mejores precios y condiciones.
- **Crecimiento más rápido:** Analizar los montos de inversión en franquicias y operaciones para ser más locales, en los mercados objetivos, los esfuerzos del franquiciante y el de los franquiciados permitirán un alto posicionamiento en el mercado. Y el mayor número de franquicias atrae a otros inversores.
- **No hay relación laboral:** La generación de una marca representativa y diferenciada puede hacer que el franquiciado sea una empresa independiente.
- **Aumentan las acciones de marketing:** Estandarizando nuestros procesos, con el apoyo de los franquiciados al poner una cuota para publicidad, el negocio se hará conocido más fácilmente.

ANEXO 2: ASPECTO LEGAL SOBRE FRANQUICIAS, PERU ARGENTINA Y CHILE

El estado peruano ante las franquicias solo cumple un rol de promotor y no de fiscalizador, ante cualquier irregularidad que se pueda presentar en este negocio.

Al no existir una ley que ampare las Franquicias en el Perú, no hay un estímulo para una inversión segura dentro del territorio Peruano, no hay ley que proteja o defienda los derechos de los inversionistas, se encuentra el riesgo de encontrarse con empresarios inescrupulosos que puedan vender marcas falsas, cobrar por todo lo que ofrecería una franquicia, tales como el Know How, el soporte, conocimientos entre otros, y ante problemas solo abandonar al franquiciado con “un negocio en marcha”.

Así mismo uno de los riesgos es el contrato indefinido en el Perú, El contrato de franquicia, es un contrato atípico, ya que no posee una regulación específica en la legislación peruana. Pero, se aplica las disposiciones del Código Civil en materia de contratos.

Es decir se aplicará la disposición del artículo 1365 del Código Civil, referido a la terminación de los contratos con plazo indefinido. Este artículo, dice que cuando el contrato se celebra a plazo indefinido cualquiera de las partes le puede poner fin unilateralmente, bastando que remita una comunicación a la otra parte con una anticipación no menor de treinta días. Esto quiere decir que un franquiciante puede dar por terminado el contrato de franquicia con uno de sus franquiciados, avisándole o proporcionándole solo treinta días de anticipación, no importa si el franquiciado hizo una inversión fuerte o considerable para inicial el negocio.

O en viceversa que el franquiciado de por terminado el contrato y perjudicar al franquiciante, en algún aspecto.

También otro de los temas en el contrato de franquicias en el Perú, es que este es consensual, por lo mismo que es atípico, este contrato, no está sujeto a una formalidad para su celebración, es decir que se puede realizar de manera verbal. Se recomendaría que se haga un documento escrito para este, pero al no ser necesario, también muestra un riesgo para ambas partes.

Chile al ser uno de nuestros mercados objetivo, tampoco cuenta con una regulación específica de franquicias o un órgano regulador, por ende se correría el

mismo riesgo.

A diferencia de Argentina que desde el 1 de Agosto del 2015, se regulo el contrato de franquicia comercial, lo que generó nuevos derechos y obligaciones tanto para franquiciantes como para franquiciados, es decir protegen a todos los involucrados.

Casos reales:

Marcas peruanas en el mercado Chileno

Astrid & Gastón	Segundo Muelle
El Embarcadero 41	Tanta
China Wok	Disfruta
Hanzo	Do It
Heladeria 4D	Brujas de Cachiche
La Mar	El Escondite del Gordo
Osaka	Lulipa
Pardo's Chicken	Nitos
Rocky's	Sangucheria La Lucha
Rosa Náutica	Applauzi
Rosatel	Madam Tusan

Por ejemplo CHINA WOK , Actualmente, la marca de 12 años de fundada ya tiene operativos 87 locales, 33 de ellos en territorio peruano y los demás en Chile, Ecuador, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Panamá y Perú.

En razón a la parte legal, como franquicia, por tener un sistema estructurado, se aplican los manuales de procedimientos; por el apoyo que prestan a los franquiciados concentrándose en las regiones donde trabajan; por el contacto directo con sus ejecutivos dedicados a atender a los operadores en cada uno de los países, estos están dispuestos a resolver cualquier problema o duda y a viajar para dar el entrenamiento necesario”.

ANEXO 3: ANÁLISIS DE FACTORES Y VARIABLES CHILE:

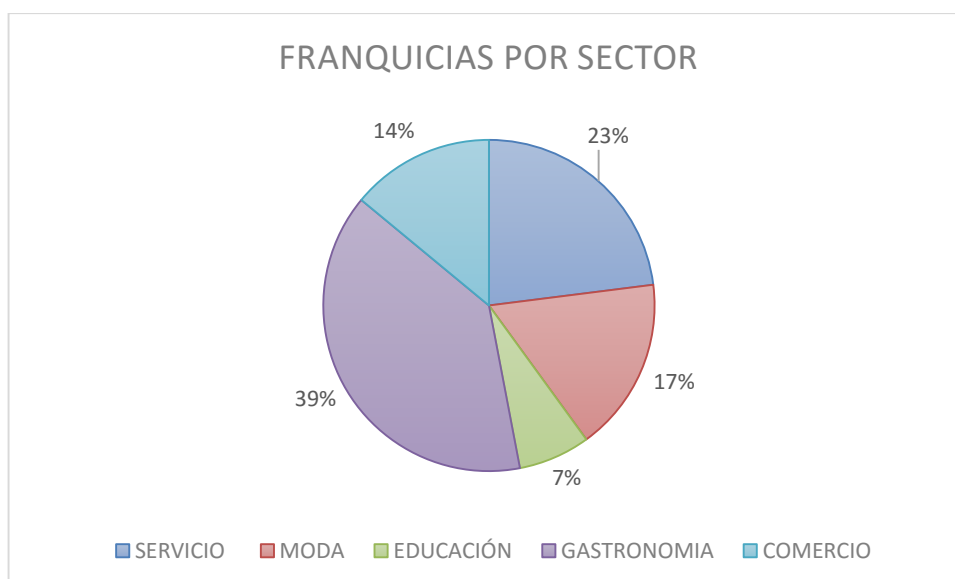
La situación del mercado de Franquicias en Chile, según datos de la Cámara de Comercio de Santiago se establece en el cuadro siguiente (AÑO 2016):

C H I L E	FACTURACIÓN DE LA INDUSTRIA US\$ 1.951 mil millones	Representa el 9.4% del PBI del Comercio	53.500 puestos de trabajo directo
	Casi 1/3 de las marcas que operan como franquicia son de origen chileno	70% de los locales Franquiciados son de comercio y gastronomía	
	Duración promedio contratos de franquicia 7,2 años	Inversión inicial promedio US\$ 232.600	
	208 Marcas operan bajo formato de franquicia	5.232 Locales de marcas franquiciadas	
	1.566 puntos de venta	132 m2 superficie promedio de los locales	
		ROYALTY MENSUAL : 6.2% sobre ventas	

a) Franquicia por sector de Actividad.

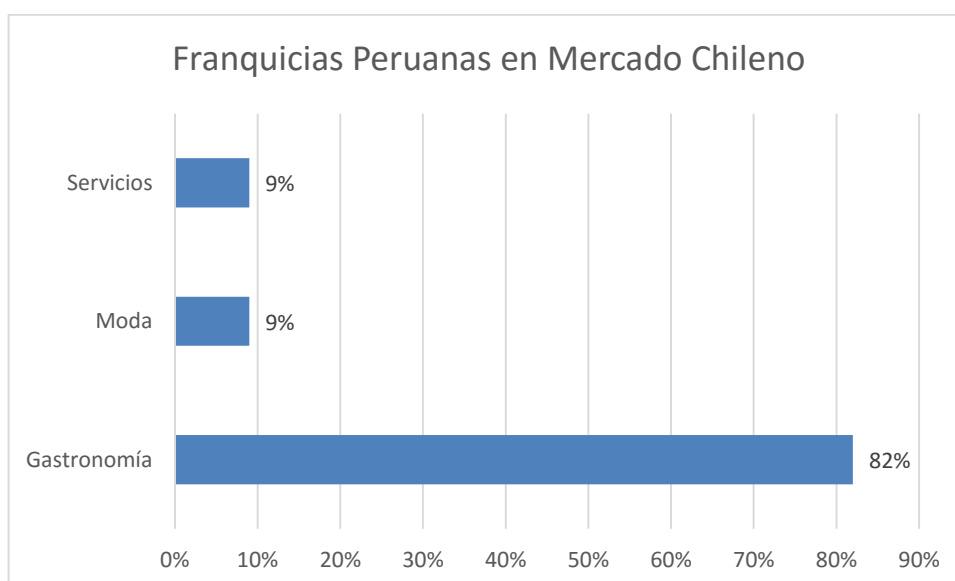
Las Franquicias en Chile se han clasificado en 5 sectores de actividades principales:

- Servicios: gimnasios, lavanderías o consultorías, etc.
- Moda: ropa, calzado, accesorios.
- Educación: academias de idiomas, autoescuelas, etc.
- Gastronomía: restaurantes, bares.
- Comercio: farmacias, perfumerías, entre otros.



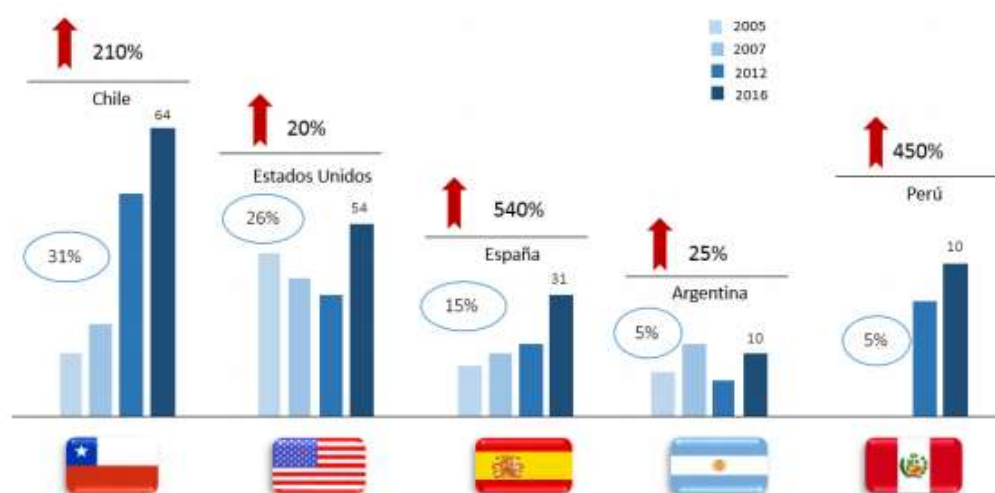
b) Franquicias Peruanas en Chile.

Existen en Chile alrededor 22 Franquicias peruanas, de las cuales 9% son de servicios y moda cada uno, el sector con mayor porcentaje de participación es la Gastronómica.



c) Franquicia por país de Origen.

El crecimiento en franquicias de origen peruano ha alcanzado hasta un incremento del 450% desde los años 2005 hasta el 2016.



d) Oportunidades en el Interior de Chile:

El 98% de Franquicias están concentradas en la región Metropolitana. A pesar de ello, en los últimos años se ha notado la expansión de las Franquicias hacia otras regiones de Chile.

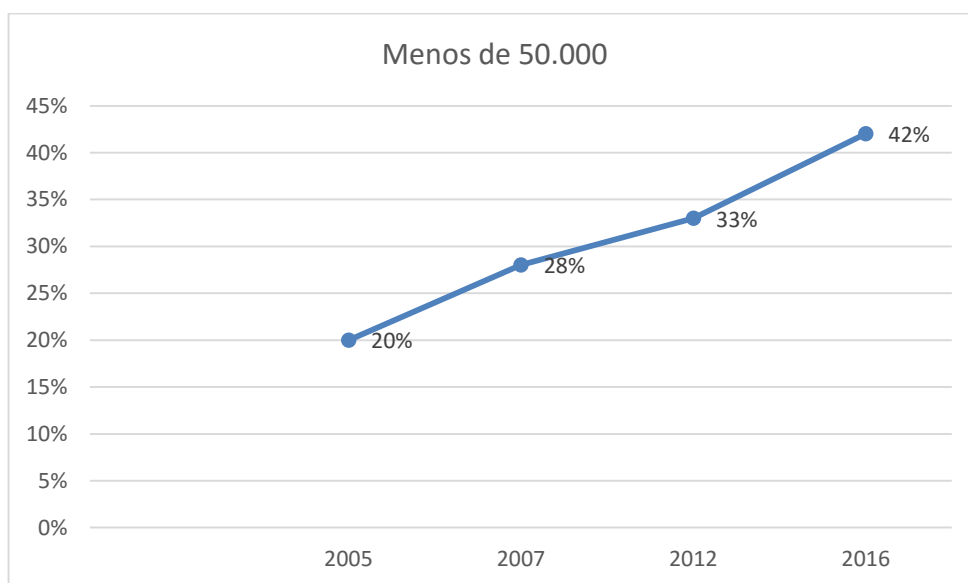
ANTOFAGASTA	IQUIQUE
Quinta ciudad más poblada del país con 390,832 habitantes.	Ciudad con Población de 181,733 habitantes.
Principales actividades: Minería y Turismo.	Principales actividades: Comercio, pesca, manufactura, construcción, minería y turismo
Ingreso Per Cápita: US\$ 37.000.	Ingreso Per Cápita: US\$ 17.000.
Segunda Región más importante de Chile.	Quinta Región más importante de Chile.

e) Montos de Inversión en Franquicias y de Operaciones.

Los montos de inversión inicial de Franquicias en Chile, según el estudio del sector de Franquicias de la Universidad de Chile, el que ha incrementado de manera

considerable desde el 2005 al 2016 es el de menos de 50.000. A continuación se muestra una tabla con la evolución de la inversión según rango:

INVERSION (US\$)	2005	2007	2012	2016
Menos de 50.000	20%	28%	33%	42%
Entre 50.000 y 100.000	30%	32%	28%	13%
Entre 100.000 y 200.000	34%	28%	21%	23%
Entre 200.000 y 500.000	14%	10%	13%	11%
Más de 500.000	2%	2%	5%	11%



f) Costos de alquiler y venta en el mercado inmobiliario.

<i>Región</i>	<i>Compra</i>		<i>Alquiler</i>	
Región Tarapacá/ Región Antofagasta	Precio	Metro cuadrado	Precio	Metro cuadrado
<i>Provincia Iquique</i>	US\$ 1.041.137.66 – US\$ 1.201.312.68	242m ² - 275m ²	US\$ 5.806	400m ²
<i>Provincia de Antofagasta</i>	US\$ 432.472.57– US\$ 1.121.225.17	230m ² - 1408m ²	US\$ 2.575– US\$ 6.256	250m ² - 651m ²
Región Metropolitana	Precio	Metro cuadrado	Precio	Metro cuadrado
<i>Provincia de Santiago</i>	US\$ 957.045.77 US\$ 8.809.626.36	292m ² 4015m ²	US\$ 28.831 – US\$ 36.039	1700m ² - 2400m ²

Fuente: Colliers International, Portal Inmobiliario

Van desde 4 a 1, en donde

Factores determinantes de éxito	CHILE			ARGENTINA		MEXICO	
	Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Conocimiento de los empresarios del modelo de negocio	0.18	3	0.54	3	0.54	2	0.36
Mercados cautivos	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6
Entorno político y económico estable	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.3
Existencia de Leyes	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2
Inversión de Franquicias y Operaciones	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24
Participación del Sector Gastronómico	0.25	4	1	3	0.75	2	0.5
	1		3.37		2.48		2.2

4 significa una gran fortaleza,

3 – fuerza menor,

2 – debilidad menor y

1 – gran debilidad.

ANEXO 4: COTIZACIONES

Arequipa, 15 de Marzo de 2019.-

Estimados Sres.-

PIZZERIAS ABC

De nuestra Mayor consideración:

Tenemos el agrado de dirigirnos a Ud. con el objeto de presentarles nuestra organización y comunicarles sobre los servicios que desarrollamos en ella.

Somos una consultora Empresarial en Dirección, Marketing y Comunicaciones especializada en el desarrollo de una ESTRATEGIA 360 en el cual ofrecemos un variado portafolio de trabajos: Identidad de Marca, Análisis del Consumidor, Marketing Integral, Trade & Retail, Publicidad & Medios, Comunicación Corporativa.

Contamos con una variada cartera de clientes de los distintos sectores de la industria y el comercio que nos proporcionan de los elementos actuales más eficaces para brindar un servicio efectivo y de calidad probada a nivel Local como Regional y Nacional, que nos permite acompañarlo como socio estratégico en el logro de los objetivos de su plan de negocios y crecimiento sostenido.

Les agradecemos por su tiempo y esperamos poder concertar una comunicación que nos permita interiorizarlos con mayor profundidad sobre los alcances de nuestra propuesta y servicios.

Atentamente,

**FOUR ENERGY
CONSULTORES**



Arequipa, 15 de marzo 2019

Señor:

PIZZERIAS ABC

REF.: CONSULTORÍA DIRECCIÓN ESTRATEGICA

Estimado, por la presente lo saludamos a nombre de nuestra firma **Four Energy Consultores**, *Consultoria Empresariales, Marketing y Comunicaciones especializada en el desarrollo de una ESTRATEGIA 360.*

Se adjunta el Presupuesto solicitado

- Desarrollo de Consultoría en Dirección Estratégica
- Levantamiento de Información.
- Feedback con Directores.
- Implementación de Herramientas.
- Talleres corporativos.

COSTO: S/. 15 000.00

Condiciones:

Los costos no incluyen IGV.

50% de adelanto a la aceptación y 50% restante culminado el trabajo. Duración: 03 meses.

Los entregables son en formatos de impresión.

Atentamente,

FOUR ENERGY CONSULTORES



Síguenos en Facebook

<https://www.facebook.com/fourenergy/>

Microsoft Dynamics 365

Business Central ERP

Installation and Implementation Budget for Microsoft
Dynamics 365 Business Central

Preparado para:

Pizzerias ABC

Enviado el: 27 de

marzo de 2019

Preparado por: Union Label Net SAC

RUC: 20451474520 Contacto: Adriano

R. Pisa

+51 947 574 644

adriano@unionlabel.net

ORDEN DE MAGNITUD IMPLEMENTACIÓN DYNAMICS 365

BUSINESS CENTRAL ERP

CONSULTORÍA UNION LABEL NET S.A.C. PERÚ					
Tareas	Hs presupuesto	Consultor	Hs facturadas	Precio Unitario	Importe sin IGV
Relevamiento de información	66	1	66	USD 45	USD 2,970
Diseño: compras, ventas, financiero, contable, almacén, producción, TPV, roles y permisos de los usuarios	216	2	432	USD 45	USD 19,440
Desarrollo: compras, ventas, financiero, contable, almacén, producción, TPV, roles y permisos de los usuarios	216	1	216	USD 45	USD 9,720
Migración de maestros y saldos	45	2	90	USD 45	USD 4,050
Elaboración de scripts	72	1	72	USD 45	USD 3,240
Validación de scripts	54	2	108	USD 45	USD 4,860
Capacitación: compras, ventas, financiero, contable, almacén, producción, TPV, roles y permisos de los usuarios	54	1	54	USD 45	USD 2,430
Arranque del sistema	90	2	180	USD 45	USD 8,100
Total Consultoría	813		1218		USD 54,810

Esta propuesta incluye la configuración de:

Localizado Perú:

- Adecuado al plan de cuentas empresarial peruano
 - Códigos de cuentas
 - Asientos contables
- Cumplimiento del TUO
 - Percepción del IGV
 - Agente de percepción (aplica si al momento de la implementación Pizzerías ABC cumple con esta condición)
 - Retención del IGV
 - Agente de retención (aplica si al momento de la implementación Pizzerías ABC cumple con esta condición)
 - Buenos Contribuyentes
 - PDT 0626 (aplica si al momento de la implementación Pizzerías ABC cumple con esta condición)

- Detracción
- Libros contables físicos (todos los requeridos por SUNAT)
- Estados Financieros
- Libro de inventario y balance
- Libros electrónicos (Diario/Mayor/Compras/NO Domiciliado/Ventas/Plan de cuentas electrónico)
- Emisión de letras de cambio
- Retención de 4ta categoría
- Impuesto General a las Ventas
- DUA-Importaciones (de ser requerido por Pizzerías ABC al momento de la implementación)
- Pago masivo a proveedores en los siguientes bancos (si Pizzerías ABC cuenta con pagos en los mismos al momento de la implementación):
 - BCP
 - BBVA
 - Interbank
- Tipo de cambio de automático SBS
- Consulta RUC para clientes y proveedores
- Regla de comprobantes de pago: permite validar los caracteres máximos y mínimos, tanto en serie como correlativo, por cada tipo de comprobante
- Actualización de fecha y constancia de detracción de forma masiva (pago masivo de detracciones)
- Manejo de letras de clientes (de ser requerido por Pizzerías ABC al momento de la implementación)
- Control de rendiciones
- Facturación electrónica de ventas

Consideraciones:

1. Durante la etapa de Relevamiento y Configuración podrían detectarse desvíos entre los procesos actuales y los correspondientes a Microsoft Dynamics 365 Business Central. En el caso de surgir un proceso que no pueda adaptarse y configurarse dentro de los procesos estándar de Dynamics 365 Business Central, Union Label Net estimará el costo de adaptación de procesos y desarrollo y lo someterá a aprobación del Cliente en forma previa a la implementación de dicho cambio.
2. En el caso que durante la implementación o post implementación, el cliente detectara una necesidad de desarrollo no estipulada en este presupuesto, se estimará los tiempos implicados y la necesidad de adquirir nuevos objetos.
3. El precio de la hora de consultoría es de USD 45 dólares americanos + IGV. El costo de cada Kit de objetos (propiedad intelectual de Microsoft Dynamics) es de USD 480 dólares americanos, según lista de precios oficial de Microsoft Perú.
4. La presente cotización se hizo en base a las conversaciones preliminares mantenidas durante la etapa de presupuestación y en función a la versión Standard de Microsoft Dynamics 365 Business Central. Cualquier desarrollo que se requiera será cotizado posteriormente una vez que se hayan estudiado los procesos específicos del cliente en detalle. El presente documento puede sufrir hasta un +/-10% de modificación en su valor luego de la etapa de relevamiento de información, una vez identificados los GAP's.

LICENCIAS MICROSOFT DYNAMICS 365 BUSINESS CENTRAL ON PREMISE			
Descripción	Número	Precio Unitario	Importe sin IGV
Dyn365 Business Central Essentials	9	USD 1,200	USD 10,800
Dyn365 Business Central Team Members	2	USD 240	USD 480
Dyn365 Business Central Objetos	5	USD 480	USD 2,400
Plan de Mantenimiento	16%		USD 2,189
Total licenciamiento			USD 15,869

El Plan de mantenimiento es obligatorio para el primer año y opcional a partir del segundo año. Su costo se calcula considerando 16% del costo total de las licencias y objetos.

*Compra a Microsoft por el derecho de utilizar los objetos necesarios para el desarrollo de la localización.

Tipos de objetos: Codeunit, Tabla, Reporte, Dataport, Formulario, XML.

GARANTÍA UNION LABEL NET S.A.C.

Desarrollo interno: Microsoft Dynamics NAV tiene su propio entorno de desarrollo mediante el cual se puede agregar o modificar funciones al sistema. Si la empresa desea hacer algún tipo de modificación, en el futuro se recomienda que lo haga personal calificado.

Garantía SUNAT: El servicio de consultoría de Union Label Net S.A.C. incluye 12 meses de garantía gratuita respecto de los procesos e informes emitidos por la SUNAT en general para todos los clientes. Dicha garantía implica que Union Label Net S.A.C. se compromete a tener desarrolladas todas las nuevas disposiciones que emita la SUNAT y sean aplicables, debiendo el cliente solicitarlas y aceptar previamente el costo de la correspondiente configuración y capacitación (de corresponder) a los usuarios finales. Procesos particulares deben ser cotizados en forma aparte.

IMPORTE TOTAL DE LA FACTURACION DE UNION LABEL NET S.A.C.		
Descripción	Importe sin IGV	
Consultoría Union Label Net Perú	USD	54,810
Licenciamiento Microsoft Dynamics 365 Business Central	USD	15,869
Descuento especial en consultoría Perú (10%)	USD	2,741
Descuento especial en licencias (10%)	USD	684
Total	USD	67,254

Condiciones de la propuesta

- Los precios están expresados en dólares americanos.
- Los precios no incluyen el IGV.
- Pago vía transferencia bancaria.
 - o BCP Cuenta Corriente ME 194-2311765-1-70 CCI: 002-194-00231176517095
 - o BBVA Cuenta Corriente ME 0011-486-0100097560-85 CCI: 0011-486- 000100097560-85
- El pago se realizará en la moneda cotizada, caso contrario se debe solicitar el tipo de cambio a aplicar.
- Para proceder con la ejecución de los trabajos y/o pedidos señalados en el presente documento el cliente deberá manifestar la aceptación de las condiciones de pago y consideraciones especiales mediante el envío de la orden de servicio dentro del plazo de validez de la oferta.
- Validez: Esta propuesta es válida hasta el 27 de abril de 2019.

-

Sistema de financiamiento sin intereses**Financiado directamente a través de Union Label Net.****Opción: 8 cuotas**

Plazo	Importe sin IGV	
A la firma de contrato	USD	8,407
Primera cuota	USD	8,407
Segunda cuota	USD	8,407
Tercera cuota	USD	8,407
Cuarta cuota	USD	8,407
Quinta cuota	USD	8,407
Sexta cuota	USD	8,407
Séptima cuota	USD	8,407

PAQUETE DE HORAS DE SOPORTE

Cantidad (hs)	Precio	Precio Unitario
9	USD 405	USD 45
18	USD 792	USD 44
27	USD 1,161	USD 43
36	USD 1,476	USD 41
45	USD 1,800	USD 40
90	USD 3,510	USD 39
135	USD 5,130	USD 38
180	USD 6,660	USD 37

Valores sin IGV

CONFIDENCIAL

Microsoft Dynamics is a line of integrated, adaptable business management solutions that enables you and your people to make business decisions with greater confidence. Microsoft Dynamics works like and with familiar Microsoft software, automating and streamlining financial, customer relationship, and supply chain processes in a way that helps you drive business success.

United States and Canada

www.microsoft.com/dynamics

UNION LABEL NET S.A.C. DYNAMICS ERP PARTNER.

Av. Del Ejército 800, Piso 3, Oficina 304, Miraflores, Lima

Teléfono: +511-336.41.22 | www.unionlabelnetperu.com

The information contained in this document represents the current view of Microsoft Corporation on the issues discussed as of the date of publication. Because Microsoft must respond to changing market conditions, this document should not be interpreted to be a commitment on the part of Microsoft, and Microsoft cannot guarantee the accuracy of any information presented after the date of publication.

This white paper is for informational purposes only. MICROSOFT MAKES NO WARRANTIES, EXPRESS, IMPLIED, OR STATUTORY, AS TO THE INFORMATION IN THIS DOCUMENT.

Complying with all applicable copyright laws is the responsibility of the user. Without limiting the rights under copyright, no part of this document may be reproduced, stored in, or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise), or for any purpose, without the express written permission of Microsoft Corporation.

Microsoft may have patents, patent applications, trademarks, copyrights, or other intellectual property rights covering subject matter in this document. Except as expressly provided in any written license agreement from Microsoft, the furnishing of this document does not give you any license to these patents, trademarks, copyrights, or other intellectual property.



© 2012 Microsoft. All rights reserved.

Microsoft, Microsoft Dynamics, and the Microsoft Dynamics logo are trademarks of the Microsoft group of companies.

Microsoft Dynamics 365

Business Central ERP

Installation and Implementation Budget for Microsoft
Dynamics 365 Business Central

Preparado para:

Pizzerías ABC Enviado

el: 27 de marzo de

2019

Preparado por: Union Label Net SAC RUC:

20451474520 Contacto: Adriano R. Pisa

+51 947 574 644

adriano@unionlabel.net

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DYNAMICS 365 BUSINESS CENTRAL ERP

CONSULTORÍA UNION LABEL NET S.A.C. PERÚ					
Tareas	Hs presupuesto	Consultor	Hs facturadas	Precio Unitario	Importe sin IGV
Relevamiento de información	66	1	66	USD 45	USD 2,970
Diseño: compras, ventas, financiero, contable, almacén, producción, TPV, roles y permisos de los usuarios	216	2	432	USD 45	USD 19,440
Desarrollo: compras, ventas, financiero, contable, almacén, producción, TPV, roles y permisos de los usuarios	216	1	216	USD 45	USD 9,720
Migración de maestros y saldos	45	2	90	USD 45	USD 4,050
Elaboración de scripts	72	1	72	USD 45	USD 3,240
Validación de scripts	54	2	108	USD 45	USD 4,860
Capacitación: compras, ventas, financiero, contable, almacén, producción, TPV, roles y permisos de los usuarios	54	1	54	USD 45	USD 2,430
Arranque del sistema	90	2	180	USD 45	USD 8,100
Total Consultoría	813		1218		USD 54,810

Esta propuesta incluye la configuración de:

Localizado Perú:

- Adecuado al plan de cuentas empresarial peruano
 - Códigos de cuentas
 - Asientos contables
- Cumplimiento del TUO
 - Percepción del IGV
 - Agente de percepción (aplica si al momento de la implementación Pizzerías ABC cumple con esta condición)
 - Retención del IGV
 - Agente de retención (aplica si al momento de la implementación Pizzerías ABC cumple con esta condición)
 - Buenos Contribuyentes
 - PDT 0626 (aplica si al momento de la implementación Pizzerías ABC cumple con esta condición)
- Detracción
- Libros contables físicos (todos los requeridos por SUNAT)

- Estados Financieros
- Libro de inventario y balance
- Libros electrónicos (Diario/Mayor/Compras/NO Domiciliado/Ventas/Plan de cuentas electrónico)
- Emisión de letras de cambio
- Retención de 4ta categoría
- Impuesto General a las Ventas
 - DUA-Importaciones (de ser requerido por Pizzerías ABC al momento de la implementación)
 - Pago masivo a proveedores en los siguientes bancos (si Pizzerías ABC cuenta con pagos en los mismos al momento de la implementación):
 - BCP
 - BBVA
 - Interbank
 - Tipo de cambio de automático SBS
 - Consulta RUC para clientes y proveedores
 - Regla de comprobantes de pago: permite validar los caracteres máximos y mínimos, tanto en serie como correlativo, por cada tipo de comprobante
 - Actualización de fecha y constancia de detracción de forma masiva (pago masivo de detracciones)
 - Manejo de letras de clientes (de ser requerido por Pizzerías ABC al momento de la implementación)
 - Control de rendiciones
 - Facturación electrónica de ventas

Consideraciones:

los procesos actuales y los correspondientes a Dynamics 365 Business

1. Durante la etapa de Relevamiento y Configuración podrían detectarse desvíos entre caso de surgir un proceso que no pueda adaptarse y configurarse dentro de los procesos estándar de Dynamics 365 Business Central, Union Label Net estimará el costo de adaptación de procesos y desarrollo y lo someterá a aprobación del Cliente en forma previa a la implementación de dicho cambio.
2. En el caso que durante la implementación o post implementación, el cliente detectara una necesidad de desarrollo no estipulada en este presupuesto, se estimará los tiempos implicados y la necesidad de adquirir nuevos objetos.
3. El precio de la hora de consultoría es de USD 45 dólares americanos + IGV. El costo de cada Kit de objetos (propiedad intelectual de Microsoft Dynamics) es de USD 480 dólares americanos, según lista de precios oficial de Microsoft Perú.
4. La presente cotización se hizo en base a las conversaciones preliminares mantenidas durante la etapa de presupuestación y en función a la versión Standard de Microsoft Dynamics 365 Business Central. Cualquier desarrollo que se requiera será cotizado posteriormente una vez que se hayan estudiado los procesos específicos del cliente en detalle. El presente documento puede sufrir hasta un +-10% de modificación en su valor luego de la etapa de relevamiento de información, una vez identificados los GAP's.

GARANTÍA UNION LABEL NET S.A.C.
Desarrollo interno: Microsoft Dynamics NAV tiene su propio entorno de desarrollo mediante el cual se puede agregar o modificar funciones al sistema. Si la empresa desea hacer algún tipo de modificación, en el futuro se recomienda que lo haga personal calificado.
Garantía SUNAT: El servicio de consultoría de Union Label Net S.A.C. incluye 12 meses de garantía gratuita respecto de los procesos e informes emitidos por la SUNAT en general para todos los clientes. Dicha garantía implica que Union Label Net S.A.C. se compromete a tener desarrolladas todas las nuevas disposiciones que emita la SUNAT y sean aplicables, debiendo el cliente solicitarlas y aceptar previamente el costo de la correspondiente configuración y capacitación (de corresponder) a los usuarios finales. Procesos particulares deben ser cotizados en forma aparte.

FACTURACION DE UNION LABEL NET S.A.C. (INVERSIÓN INICIAL)		
Descripción	Importe sin IGV	
Consultoría Union Label Net Perú	USD	54,810
Descuento especial en consultoría Perú (10%)	USD	2,741
Total	USD	52,070

Condiciones de la propuesta

- Los precios están expresados en dólares americanos.
- Los precios no incluyen el IGV.
- Pago vía transferencia bancaria.
 - o BCP Cuenta Corriente ME 194-2311765-1-70 CCI: 002-194-00231176517095
 - o BBVA Cuenta Corriente ME 0011-486-0100097560-85 CCI: 0011-486- 000100097560-85
- El pago se realizará en la moneda cotizada, caso contrario se debe solicitar el tipo de cambio a aplicar.
- Para proceder con la ejecución de los trabajos y/o pedidos señalados en el presente documento el cliente deberá manifestar la aceptación de las condiciones de pago y consideraciones especiales mediante el envío de la orden de servicio dentro del plazo de validez de la oferta.
- Validez: Esta propuesta es válida hasta el 27 de abril de 2019.

Sistema de financiamiento sin

intereses Financiado directamente a través de Union

Label Net

Opción:

8 Cuotas

Plazo	Importe sin IGV
A la firma de contrato	USD 6,509
Primera cuota	USD 6,509
Segunda cuota	USD 6,509
Tercera cuota	USD 6,509
Cuarta cuota	USD 6,509
Quinta cuota	USD 6,509
Sexta cuota	USD 6,509
Séptima cuota	USD 6,509

SUSCRIPCIÓN DE LICENCIAS MICROSOFT
DYNAMICS 365 BUSINESS CENTRAL

SUSCRIPCIÓN DE LICENCIAS - PAGO MENSUAL					
Descripción	Número	Precio Unitario		Importe sin IGV	
Dyn365 Business Central Essentials	9	USD	45	USD	405
Dyn365 Business Central Team Members	2	USD	10	USD	20
Dyn365 Business Central Objetos	5	USD	14	USD	70
Total Licenciamiento				USD	495

Nota: Dentro del pago mensual está incluido el plan de mantenimiento

Plan de soporte para Microsoft Dynamics NAV ERP

UNION LABEL NET S.A.C. cuenta con distintas alternativas de soporte, las cuales se detallan a continuación:

PAQUETE DE HORAS DE SOPORTE

Cantidad (hs)	Precio	Precio Unitario
9	USD 405	USD 45
18	USD 792	USD 44
27	USD 1,161	USD 43
36	USD 1,476	USD 41
45	USD 1,800	USD 40
90	USD 3,510	USD 39
135	USD 5,130	USD 38
180	USD 6,660	USD 37

Valores sin IGV

Microsoft Dynamics is a line of integrated, adaptable business management solutions that enables you and your people to make business decisions with greater confidence. Microsoft Dynamics works like and with familiar Microsoft software, automating and streamlining financial, customer relationship, and supply chain processes in a way that helps you drive business success.

United States and ~~Canada~~

www.microsoft.com/dynamics

UNION LABEL NET S.A.C. DYNAMICS ERP PARTNER.

Av. Del Ejército 800, Piso 3, Oficina 304, Miraflores, Lima

Teléfono: +511-331.41.22 | www.unionlabelnetperu.com

The information contained in this document represents the current view of Microsoft Corporation on the issues discussed as of the date of publication. Because Microsoft must respond to changing market conditions, this document should not be interpreted to be a commitment on the part of Microsoft, and Microsoft cannot guarantee the accuracy of any information presented after the date of publication.

This white paper is for informational purposes only. MICROSOFT MAKES NO WARRANTIES, EXPRESS, IMPLIED, OR STATUTORY, AS TO THE INFORMATION IN THIS DOCUMENT.

Complying with all applicable copyright laws is the responsibility of the user. Without limiting the rights under copyright, no part of this document may be reproduced, stored in, or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise), or for any purpose, without the express written permission of Microsoft Corporation.

Microsoft may have patents, patent applications, trademarks, copyrights, or other intellectual property rights covering subject matter in this document. Except as expressly provided in any written license agreement from Microsoft, the furnishing of this document does not give you any license to these patents, trademarks, copyrights, or other intellectual property.

© 2012 Microsoft. All rights reserved.

Microsoft, Microsoft Dynamics, and the Microsoft Dynamics logo are trademarks of the Microsoft group of companies.

ANEXO 5: SCRIPTS

Test060416 ▶ Departamentos ▶ Ventas y Marketing ▶ Inventario y precios ▶

Inventario y precios

Listas
 Productos
 Productos no inventariables

Tareas
 Hoja de precios de venta
 Modificar precios de productos

Informes y análisis

Informes
 Reg. Inventario - Test
 Disponibilidad existencias
 Existencias - Desglose pedidos
 10 mejores en el inventario
 Inventario: estadíst. ventas
 Ensamblaje por pedido - Ventas

Administración

Ver, Hoja de demanda, Enviar solicitud aprobación, Cancelar solicitud aprobación, Unidades medida, Variantes, Dimensiones, Entries, Estadísticas, Seguim. prod., Send To, Mostrar adj.

Ficha producto

General

Nº: ...

Descripción:

Unidad medida base:

L.M. de ensamblado:

Nº estante:

Texto adicional automático: ☐

Creado de prod. no inventariable: ☐

Gran Familia:

Cód. categoría producto:

Sub Categoría:

Cód. grupo producto:

Grupo prod. servicio:

Descripción alias:

Inventario:

Cdad. en pedidos compra:

Cdad. en orden producc.:

Cdad. línea componentes:

Cdad. en pedidos venta:

Cdad. en ped. servicio:

Cdad. en pedido de proyecto:

Bloqueado: ☐

Fecha últ. modificación:

Advertencia falta existencias:

Evitar inventario negativo:

PALJ

Aprobación Requerida: ☐

Mostrar más campos

- RECEPCIÓN DEL PRODUCTO

Test040416 ▶ Departamentos ▶ Almacén ▶ Planificación y ejecución

Departamentos

- ▶ Gestión financiera
- ▶ Ventas y Marketing
- ▶ Compras
- ▲ Almacén
 - Pedidos y contactos
 - Planificación y ejecución**
 - Ord. man. prod. por pedido
 - Múltiples órdenes man. prod.
 - Grupos contables inventario

Planificación y ejecución

Listas

- Productos
- Productos no inventariables
- Unidades de almacenamiento
- Peds. transfer.
- Recepciones almacén
- Envíos almacén
- Pedidos de ensamblado
- O.P. Lanzadas

Líneas

Línea
 Buscar
 Filtro
 Borrar filtro

Documento origen	Cód. procedenci...	Nº producto	Cantidad a recibir	Cdad. a tránsito directo	Cdad. recibida	Cdad. pendiente	Fecha vencimient
Pedido com...	0004-000001	PR0000001	200	0	0	200	

RALM2016-000002

General

Nº:	<input type="text" value="RALM2016-000002"/>	Id. usuario asignado:	<input type="text"/>
Cód. almacén:	<input type="text" value="CAMPO"/>	Fecha asignación:	<input type="text"/>
Cód. zona:	<input type="text"/>	Hora asignación:	<input type="text"/>
Cód. ubicación:	<input type="text"/>	Método ordenación:	<input type="text"/>
Estado documento:	<input type="text"/>	Localización Perú	
Fecha registro:	<input type="text" value="04/04/2016"/>	Cód. procedencia mov.:	<input type="text" value="0004-000001"/>
Nº remisión proveedor:	<input type="text"/>	Nº Entidad:	<input type="text" value="20100010217"/>
		Nombre Entidad:	<input type="text" value="NEPTUNIA S.A."/>

Test040416 ▶ Departamentos ▶ Almacén ▶ Archivo

Departamentos

- ▶ Gestión financiera
- ▶ Ventas y Marketing
- ▶ Compras
- ▲ Almacén
 - Pedidos y contactos
 - Planificación y ejecución
 - Ord. man. prod. por pedido
 - Múltiples órdenes man. prod.
 - Grupos contables inventario
 - Ensamblado
- ▶ Fabricación
- ▶ Proyectos
- ▶ Planificación de Recursos
- ▶ Servicio

Almacén, Archivo

Historial

Docs. registrados

- Recep. almacén regis.
- Históricos recepciones de compra
- Hist. recepciones transferencia
- Histórico recep. devolución
- Histórico facturas de compra
- Envíos almacén regis.
- Histórico remisiones de venta
- Histórico envíos transferencia
- Histórico envío devolución
- Pedidos de ensamblado registrados
- Histórico facturas venta
- Histórico ubic. exist.
- Histórico pick. exist.

- PEDIDO DE TRANSFERENCIA

Test040416 ▶ Departamentos ▶ Almacén ▶ Planificación y ejecución ▶

Planificación y ejecución

Listas

- Productos
- Productos no inventariables
- Unidades de almacenamiento
- Peds. transfer.
- Recepciones almacén
- Envíos almacén
- Pedidos de ensamblado
- O.P. Lanzadas

Tareas

- Contenido ubicación
- Crear ubicac./ pick. exist.
- Hojas trab. ubicación
- Preparar hoj. trab. pedido
- Hojas trabajo movimiento
- Movimientos internos
- Diarios reclasif. producto

Informes y análisis

Test040416 ▶ Departamentos ▶ Almacén ▶ Planificación y ejecución ▶ Peds.transfer.

INICIO ACCIONES NAVEGAR

Nueva Editar Ver Eliminar Lanzar Volver a abrir Registrar... Registrar e imprimir Estadísticas Dimensiones Comentarios Envíos Recepciones Invent. - Transferencia e Report

Peds. transfer.

Nº	Transfer. desde-cód.	Transfer. a-cód.	Cód. en tránsito	Estado	Id. usuario asignado	Fecha recepción	Fecha envío
TRAN000...	CAMPO	ALMACEN...	TRANSITO	Lanzado	ERICKR	05/04/2016	05/04/2016

INICIO ACCIONES NAVEGAR

Ver Lanzar Volver a abrir Registrar... Registrar e imprimir Estadísticas Dimensiones Comentarios Envíos Recepciones Invent. - Transferencia entrada Report Send To

Ped. transfer.

General

Nº: Departamento Código:

Transfer. desde-cód.: Línea de negocio Código:

Transfer. a-cód.: Id. usuario asignado:

Cód. en tránsito: Estado:

Fecha registro:

Líneas

Acciones + Línea + Nuevo Buscar Filtro Borrar filtro

Nº producto	Descripción	Cantidad	Cdad. reservad...	Envío de cantida...	Cdad. reservad...	Ce mi

Ped. transfer.

General	
Nº:	<input type="text"/> ...
Transfer. desde-cód.:	<input type="text"/>
Transfer. a-cód.:	<input type="text"/>
Cód. en tránsito:	<input type="text"/>
Fecha registro:	<input type="text"/>
Departamento Código:	<input type="text"/>
Línea de negocio Código:	<input type="text"/>
Id. usuario asignado:	<input type="text"/>
Estado:	Abierto

Líneas						
Acciones <input type="button" value="Línea"/> Nuevo <input type="button" value="Buscar"/> Filtro <input type="button" value="Borrar filtro"/>						
Nº producto	Descripción	Cantidad	Cdad. reservad...	Envío de cantida...	Cdad. reservad...	Có me

INICIO		ACCIONES		NAVEGAR	
Imprimir...	Lanzar	Volver a abrir	Crear recep. almacén	Crear ubicac./ pick. inventario...	Registrar...
General	Lanzar		Acciones	Registrar	Registrar e imprimir

TRAN0000001

General	
Nº:	TRAN0000001
Transfer. desde-cód.:	CAMPO
Transfer. a-cód.:	ALMACENADM
Cód. en tránsito:	TRANSITO
Fecha registro:	05/04/2016
Departamento Código:	
Línea de negocio Código:	
Id. usuario asignado:	ERICKR
Estado:	

Líneas:

Acciones <input type="button" value="Línea"/> Nuevo <input type="button" value="Buscar"/> Filtro <input type="button" value="Borrar filtro"/>						
Nº producto	Descripción	Cantidad	Cdad. reservad...	Envío de cantida...	Cdad. reservad...	Cantidad a recibir
PR0000001	Semilla Perejil	123		KG		

Microsoft Dynamics NAV

Se ha creado 1 Cabeceza envío almacén.

Aceptar

Test040416 ▶ Departamentos ▶ Almacén ▶ Archivo

Almacén, Archivo

Historial

Docs. registrados

Recep. almacén regis.
 Históricos recepciones de compra
 Hist. recepciones transferencia
 Histórico recep. devolución
 Histórico facturas de compra
 Envíos almacén regis.
 Histórico remisiones de venta
 Histórico envíos transferencia
 Histórico envío devolución
 Pedidos de ensamblado registrados
 Histórico facturas venta
 Histórico ubic. exist.
 Histórico pick. exist.

Documentos registrados

Ubicaciones registradas
 Pickings registrados

Test040416 ▶ Departamentos ▶ Compras ▶ Planificación ▶

Planificación

Listas

Productos
 Proveedores
 Previsiones producción
 Pedidos compra
 Pedidos venta
 Pedido abierto venta
 Pedidos de ensamblado
 Pedidos servicio
 Proyectos
 Órdenes producción planificadas
 O.P. Planificadas en firme
 Peds. transfer.

Test040416 ▶ Departamentos ▶ Compras ▶ Planificación ▶ Productos

Productos

Nº	Descripción	L.M. de...	Unidad med...	Costo ajus...	Costo unitario	Precio unitario	Nº proveedor	Descripción...	Bloq...	Cód...
PR0000001	Semilla Perejil	No	KG	✓	0.00	0.00		SEMILLA P...		
PR0000002	Plantula Perejil	No	KG	✓	0.00	0.00		PLANTUL...		
PR0000003	Perejil MP	No	KG	✓	0.00	0.00		PEREJIL MP...		
PR0000004	Perejil PP FD	No	KG	✓	0.00	0.00		PEREJIL PP...		
PR0000005	Perejil PT FD 5x5	No	KG	✓	0.00	0.00		PEREJIL PT...		
PR0000006	Perejil PT FD 4x4	No	KG	✓	0.00	0.00		PEREJIL PT...		
PR0000007	Desinfectante	No	LT	✓	0.00	0.00		DESINFEC...		

- DEVOLUCIÓN DE COMPRAS



The screenshot shows the 'Devolución compra' (Purchase Return) form. The top navigation bar includes 'Test060416', 'Departamentos', 'Compras', 'Procesamiento de pedidos', and 'Devolución compra'. The left sidebar shows the 'Compras' department selected. The main area displays a form with the following fields:

- Compras a-Nº proveedor: []
- Compras a-Nº contacto: []
- Compras a-Nombre: []
- Compras a-Dirección: []
- Compras a-Colonia: []
- Compras a-Cód. Departamento: []
- Compras a-Cód. Provincia: []
- Compras a-Atención: []
- Nº de versiones archivadas: 0
- Fecha registro: []
- Fecha pedido: []
- Fecha emisión documento: []
- Nº autorización proveedor: []
- Nº nota crédito proveedor: []
- Cód. dirección pedido proveedor: []
- Cód. comprador: []
- Nº campaña: []
- Centro responsabilidad: []
- Id. usuario asignado: []
- Estado: Abierto

At the bottom right, there is a button labeled 'Mostrar más campos' (Show more fields).

Nuevo - Devolución compra - DEV-000002

INICIO ACCIONES NAVEGAR

Ver Enviar solicitud aprobación Cancelar solicitud aprobación Lanzar Volver a abrir Registrar... Registrar e imprimir... Informe prueba... Revertir líneas documentos registrados... Liquidar movs. Calcular oto. en la factura Estadísticas Dimensiones Comentarios Return Order Request App

Administrar Solicitar aprobación Release Posting Prepare

Editar - Copiar doc. compra

ACCIONES Procesado...

Borrar filtro Pág.

Opciones

Tipo documento: Factura regis.

Nº documento: 001-00070

Compra a-Nº proveedor: 20100010217

Compra a-Nombre: NEPTUNA S.A.

Incluir cabecera: ☒

Recalcular líneas: ☐

Aceptar Cancelar

General

Compra a-Nº proveedor: 20100010217

Compra a-Nº contacto:

Compra a-Nombre: NEPTUNA S.A.

Compra a-Dirección: AV. ARGENTINA 2085 CALLOA

Compra a-Colonia:

Compra a-Cód. Departamento:

Compra a-Cód. Provincia:

Compra a-Atención:

Nº de versiones archivadas: 0

Fecha registro: 07/04/2016

Fecha pedido: 07/04/2016

Fecha emisión documento: 07/04/2016

Nº autorización proveedor:

Nº nota crédito proveedor:

Cód. dirección pedido proveedor:

Cód. comprador:

Nº campaña:

Centro responsabilidad:

Id. usuario asignado:

Estado: Abierto

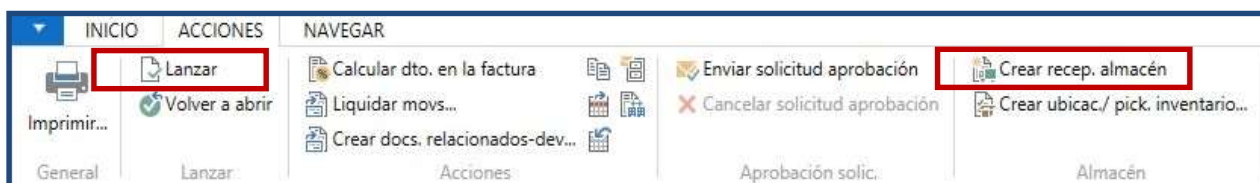
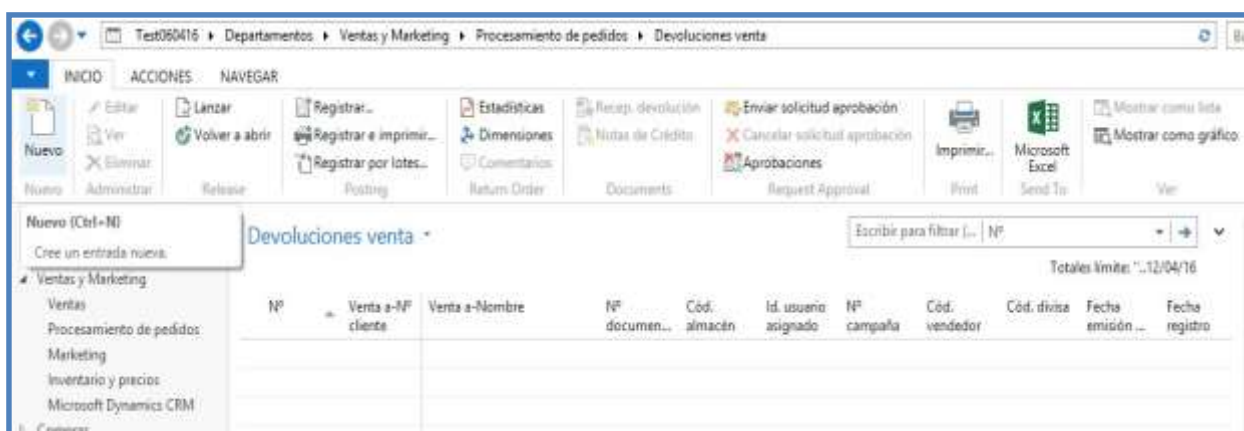
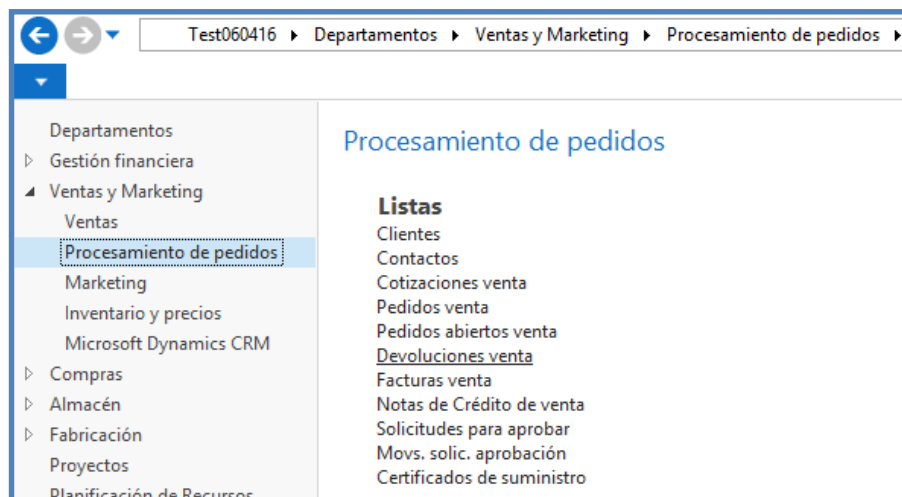
Localización Persona: C.A.B.

Nº serie registro:

Documento SUNAT:

Mostrar más campos

- DEVOLUCIÓN DE VENTA



Ver

Administrar

Enviar solicitud aprobación

Solicitar aprobación

Lanzar

Release

Volver a abrir

Posting

Prepare

Return Order

Create

Print

Send To

M

VDE0000001

General

Nº:

VDE0000001

...

Venta a-Nº cliente:

✱

Venta a-Nº contacto:

Venta a-Nombre:

Venta a-Dirección:

Venta a-Cód. Departamento:

Venta a-Cód. Provincia:

Venta a-Atención:

Nº de versiones archivadas:

0

Fecha registro:

13/04/2016

Fecha pedido:

13/04/2016

Fecha emisión documento:

13/04/2016

Nº documento externo:

Nº serie recep. devol.:

Cód. vendedor:

Nº campaña:

Centro responsabilidad:

Estado:

Abierto

INICIO		ACCIONES		NAVEGAR	
		 Lanzar	 Calcular dto. en la factura		
Imprimir...		 Volver a abrir	 Liquidar movs...		
			 Crear docs. relacionados-dev...		
General	Lanzar	Acciones		Aprobación solíc.	

Editor - Copiar doc. venta

ACCIONES **Procesa...**

Borrar filtro
Pág.

Opciones

Tipo documento: Factura regis. ▾

Nº documento: FVR0001-0000003 ▾

Venta a- Nº cliente: 20100039207

Venta a- Nombre: RANSA COMERCIAL

Incluir cabecera: ☒

Recalcular líneas: ☐

RA **NSA** **COMER**

Aceptar Cancelar